ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ : FREINS ET LEVIERS À L'INTÉGRATION DE CE MODÈLE ÉCONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES

Par

Nicolas Damesin

Essai présenté en vue de l'obtention du double diplôme

Maîtrise en environnement

Master en Ingénierie et Management de l'Environnement et du Développement Durable

(M. Env.- IMEDD)

Sous la direction de Monsieur Éric Fromant

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (Québec, Canada)

UNIVERSITÉ TECHNOLOGIQUE DE TROYES (France)

Décembre 2013

SOMMAIRE

Mots clés : économie de fonctionnalité, économie de l'usage, vente de l'usage, modèle économique, freins, obstacles, enquête, entreprises, conduite du changement, leviers.

Le système économique actuel, basé sur la consommation de biens pour soutenir une croissance toujours plus importante, semble montrer ses limites. Le contexte général de crises (financière, économique, sociale, environnementale, etc.) peut être considéré comme un signe de la nécessité de se détacher de ce modèle et ainsi permettre le développement de nouvelles alternatives. L'économie de fonctionnalité, dont le principe consiste à ne plus vendre un bien, mais son usage, est considérée comme une solution prometteuse au regard de ses caractéristiques en accord avec le développement durable. Toutefois, si elle n'est pas encore massivement développée par les entreprises, c'est qu'il existe des obstacles qui entravent sa généralisation.

L'objectif de ce travail est donc d'identifier les freins qui empêchent les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité et de formuler des leviers favorisant sa mise en place. L'enquête menée auprès de treize entreprises ainsi que l'analyse de la littérature sur le sujet révèlent que l'attachement au modèle actuel (*business as usual*), la méconnaissance du concept, le manque de vision à long terme au niveau de la stratégie de l'entreprise ou de l'environnement macroéconomique dont elle dépend, et la difficulté à internaliser de nouvelles connaissances sont les principaux freins à l'instauration de ce modèle économique. Ce travail permet surtout de mettre en évidence une forte interconnexion entre ces freins et une priorisation, utile à la formulation de leviers pour les combattre.

Les principales recommandations pour favoriser l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans la stratégie des entreprises concernent l'amélioration de la communication autour de ce modèle économique, des échanges plus importants entre les différents acteurs et la mise en place d'un argumentaire adéquat pour les convaincre. De plus, il est important que ces dernières développent leur ouverture d'esprit, pour favoriser l'émergence d'un nouveau marché de l'économie de fonctionnalité, propice à l'amélioration et la création de formations adaptées à ce modèle économique. Enfin, cette étude doit aussi permettre d'initier une dynamique de recherche en collaboration avec le monde de l'entreprise pour proposer des informations pratiques aux différents acteurs. La finalité de ce travail étant de participer à une meilleure compréhension de l'économie de fonctionnalité afin de favoriser sa généralisation et la conduite d'un changement de modèle économique vers une alternative plus durable.

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier mon directeur d'essai, Éric Fromant, pour le temps qu'il a consacré à ce travail, sa disponibilité et son implication. Son expérience et ses connaissances sur l'économie de fonctionnalité m'ont été d'une grande utilité et ont indéniablement participé à la qualité et la profondeur de cet essai. De plus, son ouvrage *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*, fut mon livre de chevet durant toute la période de rédaction de ce travail, me permettant de développer des connaissances pratiques sur ce modèle économique pour mieux l'appréhender.

Je tiens également à remercier toutes les personnes que j'ai pu rencontrer dans le cadre de l'enquête menée auprès des entreprises. Elles ont toutes exprimé une ouverture d'esprit et une curiosité certaine, en m'accordant un peu (et parfois beaucoup) de leur temps pour me recevoir. Ces entretiens ont permis d'accéder à des informations d'une grande pertinence, sans lesquelles la réalisation de cet essai aurait été difficile.

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont permis, de prêt ou de loin, de mener à bien ce projet. Je pense en priorité à mon amie Laura Petersen, dont les conseils et encouragements passionnés au quotidien m'ont permis d'appréhender cet essai de la meilleure des façons. Je pense ainsi à mes amis grenoblois Amélie, Dorian, Gaelle et Rémi qui ont du supporter de nombreux débats autour de l'économie de fonctionnalité et émis des idées intéressantes en prenant part aux discussions. L'ensemble de la promotion 2011-2013 du double diplôme maitrise en environnement / master IMEDD a également joué un rôle indéniable dans la réalisation de ce travail car notre parcours commun pendant deux ans fut riche en enseignements universitaires et humains.

Enfin, j'adresse une pensée toute particulière à mes parents qui m'encouragent à aller toujours plus loin, dans la vie comme dans les études, et ont grandement contribué, grâce à leur soutien, à la rédaction de cet essai.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie
CCI	Chambres de Commerce et d'Industrie
CIRIDD	Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants
CLEF	CLub d'acteurs sur l'Économie de Fonctionnalité
CSO	Centre de Sociologie des Organisations
GES	Gaz à Effet de Serre
GIEC	Groupe Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAV	Service Après Vente

LEXIQUE

Business as usual	Volonté de poursuivre ses activités telles qu'elles l'ont toujours été, malgré des indicateurs amenant à penser que le changement est nécessaire (définition de l'auteur).
Déficit commercial	Situation observée lorsque la valeur des importations dépasse celle des exportations, aboutissant ainsi à une balance commerciale déficitaire (Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), s. d.).
Déficit de l'État	Situation dans laquelle les recettes de l'État (hors remboursement d'emprunt) sont inférieures à ses dépenses (hors emprunt) au cours d'une année. C'est donc un solde négatif (Vie publique, 2013).
Dette de l'État	Ensemble des dettes de l'État résultant des emprunts que ce dernier a émis ou garantis (Vie publique, 2013).
Éco-conception	Démarche consistant à intégrer l'environnement dès la phase de conception des produits, qu'il s'agisse de biens ou de services. Cette intégration repose sur une approche globale et multicritère de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits (Agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie (ADEME), 2009).
Leasing	Contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. L'utilisateur n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition pendant la durée du contrat (Les Echos, s. d.).

Obsolescence programmée	Stratagème par lequel un bien verrait sa durée normative sciemment réduite dès sa conception, limitant ainsi sa durée d'usage pour des raisons de modèle économique (BIO Intelligence Service, 2012).
Terres rares	Groupe de 17 métaux que l'on retrouve à faible teneur dans les téléphones portables, les disques d'ordinateur, les systèmes de navigation, et les technologies vertes (pots catalytiques, moteurs électriques, éolien). Contrairement à ce que leur nom laisse penser, ces terres ne sont pas rares. Elles sont même plutôt abondantes, dans des concentrations variées, dans toute l'écorce terrestre. En revanche, elles sont difficiles à extraire et à raffiner (Carceller, 2012).

INTRODUCTION

En ce début de XXIe siècle, les sociétés occidentales comme la France semblent plus que jamais confrontées à une notion guère réjouissante : la crise. En effet, difficile de consulter la presse écrite ou de suivre un journal télévisé sans être confronté à la crise, qu'elle soit économique, sociale, environnementale, climatique, politique, etc. Or, il est intéressant de constater que l'origine étymologique du mot crise provient du grec *Krisis* qui signifie virage (Fromant, 2012). La situation actuelle constitue donc potentiellement la fin d'un cycle et d'un système qui a atteint ses limites.

Le système économique d'aujourd'hui est basé sur un postulat de ressources illimitées afin de soutenir une volonté de croissance toujours plus importante (Cohen et autres, 2009). Il faut donc vendre et consommer toujours plus pour satisfaire ce modèle économique. Cette consommation excessive de biens, donc de matières et d'énergie, a des répercussions désastreuses sur l'environnement conduisant notamment à des problématiques de pollution, de destruction des écosystèmes et de changements climatiques. De plus, les ressources ayant tendance à se raréfier et donc à devenir de plus en plus chères, ce système ne semble pas économiquement viable sur le long terme. Les entreprises doivent donc rechercher des coûts toujours plus bas qui, combinés au phénomène de mondialisation, entrainent des délocalisations, du chômage et des problématiques sociales. Le modèle actuel semble être à l'origine de nombreux problèmes et une remise en cause de son efficacité et de ses bienfaits est légitime.

C'est dans son contexte qu'il semble nécessaire d'envisager de nouveaux modèles économiques plus durables. L'économie de fonctionnalité peut ainsi être considérée comme une piste intéressante, dont les caractéristiques intrinsèques la rendent compatible avec le développement durable. En effet, ce modèle économique qui consiste à remplacer la vente d'un bien par la vente de son usage présente des avantages économiques, sociaux et environnementaux adaptés aux enjeux actuels et futurs (Fromant, 2012). En adoptant l'économie de fonctionnalité, les entreprises restent propriétaire des biens qu'elles mettent à disposition des clients et peuvent ainsi augmenter leurs revenus en créant une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible (Van Niel, 2007). La durée de vie des produits doit donc être allongée ce qui réduit la consommation de ressources et par conséquent les impacts environnementaux. Les perspectives sociales sont également intéressantes notamment grâce à la création d'emplois dans différents domaines tels que l'innovation ou les services.

Ainsi, au regard de ces avantages, plusieurs entreprises ont fait le choix de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité. Les exemples les plus connus sont Michelin, qui pour certains

clients vend des kilomètres plutôt que des pneus, et Xerox qui a remplacé la vente de ses photocopieurs par la facturation de chaque photocopie réalisée. Cependant, même si d'autres exemples existent, les entreprises ayant fait le choix d'intégrer ce modèle économique dans leur stratégie restent encore peu nombreuses. L'économie de fonctionnalité peut leur paraître relativement séduisante, mais dans les faits, rares sont celles qui décident de la mettre en place (Bourg, 2008). Devant ce constat, il est légitime de supposer l'existence d'obstacles qui empêchent les entreprises de choisir ce modèle économique.

L'objectif de ce travail est donc d'identifier et d'analyser les freins qui empêchent les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité, puis de formuler des leviers permettant de favoriser l'intégration de ce modèle économique dans leurs stratégies. La finalité étant de permettre un développement et une généralisation de l'économie de fonctionnalité à une plus grande échelle.

Afin de répondre à cet objectif, les principales sources utilisées ont été, l'ouvrage d'Éric Fromant, *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*, *Le rapport final du chantier n°31 du groupe d'étude économie de fonctionnalité*, rédigé dans le cadre du Grenelle de l'environnement et *L'étude prospective sur l'économie de fonctionnalité en France*, réalisée par HEC Paris en collaboration avec la fondation Nicolas Hulot. Les publications de différents chercheurs, tels que Nicolas Buclet, Dominique Bourg ou Christian Du Tertre ont également permis de bien définir l'économie de fonctionnalité et ont été utiles à l'identification des freins et des leviers. D'autres sources de documentation ont aussi été utilisées en veillant toujours à ce qu'elles soient récentes, objectives et exactes. Une attention particulière a également été portée sur leur provenance et sur la réputation des auteurs consultés.

Cependant, au vu du caractère relativement novateur de cette étude, la littérature sur le sujet s'avère assez réduite. Ce constat et la volonté de proposer un travail comportant un maximum d'informations pratiques ont motivé le choix de réaliser une collecte primaire d'informations directement auprès des entreprises. Ainsi, un questionnaire a été réalisé afin de sonder leur ressenti sur l'économie de fonctionnalité et des critères ont été établis concernant le choix des entreprises et des interlocuteurs à interroger.

Cet essai est ainsi divisé en cinq parties principales. Le premier chapitre a d'abord pour objectif de contextualiser l'économie de fonctionnalité en s'intéressant aux enjeux actuels auxquels les sociétés occidentales doivent ou vont devoir faire face. Ensuite, les grands principes de ce

modèle économique sont développés et permettent de le présenter comme une solution crédible répondant aux enjeux identifiés précédemment. Le deuxième chapitre concerne le cadre de recherche de ce travail puisqu'il décrit la méthodologie utilisée, l'interprétation des résultats et les limites à considérer. Puis, la troisième partie permet de rentrer dans le vif du sujet, puisqu'elle concerne l'identification et l'analyse des freins recueillis ou observés lors de l'enquête réalisée auprès des entreprises. Le chapitre suivant est dans la continuité du précédent en se basant sur les freins identifiés pour proposer une étude de leur dynamique. C'est dans cette partie que l'interconnexion entre les différents freins est étudiée et qu'une forme de priorisation est proposée. Enfin, le dernier chapitre concerne la formulation de leviers pour favoriser l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans la stratégie des entreprises.

1 CONTEXTE

L'économie de fonctionnalité n'est pas encore un modèle économique assez familier pour être abordé sans être défini. Définir une notion, c'est d'abord comprendre le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est pourquoi la première partie de ce chapitre aura pour objectif d'identifier les principaux enjeux auxquels les sociétés occidentales comme la France doivent faire face actuellement. Cet état des lieux permettra, dans la deuxième partie, de démontrer que l'économie de fonctionnalité est un modèle économique attractif permettant de répondre aux enjeux identifiés.

1.1 État des lieux des enjeux actuels

Un enjeu se définit comme ce que l'on peut gagner ou perdre lorsque l'on entreprend une action (Larousse, 2013). Bien identifier les enjeux est donc un grand pas dans l'analyse d'une situation. C'est également un point fondamental pour être capable de proposer des solutions adaptées et efficaces face à un problème. Ainsi, l'objectif de cet état des lieux est d'identifier les principaux enjeux, au regard des trois sphères du développement durable, auxquels sont confrontées les principales sociétés occidentales d'aujourd'hui.

1.1.1 Enjeu économique

À moins d'avoir passé les 5 dernières années en complète autarcie, difficile d'ignorer que le monde traverse actuellement une période de crise. Tout d'abord, une crise économique occidentale liée aux déséquilibres entre l'Occident et les pays émergents, les premiers accumulant les déficits correspondant aux excédents des seconds (Fromant, 2013). Mais également, une crise financière mondiale qui accroit les déséquilibres et renforce les conséquences économiques et sociales (*ibid.*).

Les chiffres sont d'ailleurs assez éloquents avec en France un déficit commercial en 2012 de 67 milliards d'euros et un taux de chômage proche des 10 % (Portail du Gouvernement, 2013). La même année, le déficit de l'État représentait 5,2 % du PIB et la dette 85,8 % (Lorenzi, 2012). Au-delà des chiffres, c'est la tendance générale qui inquiète et le monde entier s'interroge sur la perspective d'une sortie de crise à court ou moyen terme.

Si l'on s'intéresse à la crise économique, certains tablent sur un éventuel redressement d'ici 2015, d'autres à l'horizon 2018, mais est-ce que l'on se pose la bonne question en se focalisant sur la date de sortie de crise? Il semble que la priorité aujourd'hui ne soit pas tellement de savoir à quel moment celle-ci va se terminer. Il faudrait plutôt comprendre pourquoi le système

économique a été plongé dans une telle crise et surtout tirer les enseignements nécessaires pour en sortir durablement.

Pour comprendre les origines de la crise, il faut être conscient que ce sont les principes mêmes de l'économie mondiale qui ont conduit à une telle situation. Certes, la crise des crédits hypothécaires américains ou la dérégulation financière sont des évènements déclencheurs de la crise, mais celle-ci résulte de pathologies bien plus profondes (Cohen et autres, 2009).

En effet, le modèle économique actuel est basé sur un postulat de ressources illimitées pour soutenir un désir de croissance toujours plus important (*ibid.*). L'objectif principal des entreprises est donc de vendre plus continuellement. Cette addiction du système productif à la croissance conduit à la surconsommation, très bien illustrée par le phénomène d'obsolescence programmée (Latouche, 2012). Cependant, les ressources n'étant pas illimitées et se faisant de plus en plus rares et chères, le modèle économique actuel pèche par sa vision à court terme. En effet, il s'avère difficile, sur le long terme, de vouloir produire plus avec des ressources moins accessibles physiquement ou financièrement.

Ce n'est pas un hasard si en 2011, en pleine crise économique, le programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) a publié le *Green Economy Report* ayant pour objectif de proposer des solutions pour instaurer une économie plus durable (PNUE, 2011a). Une remise en question du modèle économique actuel semble donc timidement émerger. La prise de conscience des carences du système est essentielle, mais la priorité est surtout de saisir le message envoyé par la crise. En effet, celle-ci ne doit pas être considérée comme un événement malencontreux et occasionnel, mais plutôt comme un avertissement avec pour leitmotiv, la nécessité de changer de paradigme. La crise devrait donc être interprétée comme une période de transition vers une économie plus durable (Fromant, 2012). C'est pourquoi le PNUE décrit de la crise comme une opportunité, ce qui est plutôt inhabituel lorsque l'on traite ce sujet actuellement (PNUE, 2011a).

L'enjeu économique est donc d'adopter une attitude proactive face à la crise, plutôt que d'attendre qu'elle passe, pour développer de nouveaux modèles utilisant moins de ressources tout en étant viables économiquement.

1.1.2 Enjeu social

Depuis 2008, la crise économique a des répercussions importantes en termes d'emplois en France, comme le montre la figure 1.1 (page suivante). Le taux de chômage a significativement

augmenté pour atteindre 10,5 % des actifs au deuxième trimestre 2013 (INSEE, 2013a). L'emploi est un gage de revenus, de pouvoir d'achat et par conséquent d'un meilleur niveau de vie. Selon Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie en 2001, l'accès à l'emploi contribue également à donner un sens à une vie, en participant au développement de la société, et permet d'en retirer une reconnaissance par autrui (Stiglitz, 2002). Le chômage entraine causalement une augmentation de problèmes sociaux tels que les suicides, les divorces ou une plus forte tendance à l'alcoolisme (*ibid.*). L'emploi est donc un paramètre social à considérer avec la plus grande importance.

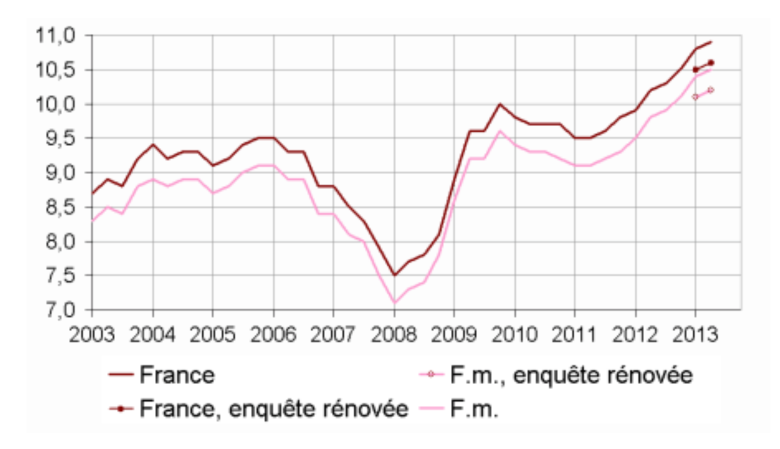


Figure 1.1 Évolution du chômage en France et en France métropolitaine, en pourcentage de la population active entre 2003 et 2013 (tirée de : INSEE, 2013a)

Même si la crise a accentué l'augmentation du chômage, les problèmes en termes d'emploi proviennent aussi d'autres paramètres, plus anciens, tels que les délocalisations conduisant à une désindustrialisation de la France. Ainsi, depuis 1980, la France a perdu plus de 2 millions d'emplois dans le secteur de l'industrie passant de 5,3 à 3,2 millions en 2012 (Sadi, 2013). La concurrence à bas coûts des pays asiatiques ou émergents a contribué au phénomène de délocalisation, conduisant à la suppression d'emplois industriels en France.

Cependant, la désindustrialisation ne doit pas être considérée comme une fatalité et doit plutôt conduire à une réflexion sur la stratégie à mener en termes d'emploi. L'augmentation des coûts de transport, la volatilité et l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre asiatique sont des signes encourageants que produire à bas coûts à l'étranger n'est pas un modèle durable. Il faut donc être capable d'imaginer de nouveaux modèles économiques permettant de créer des emplois tout en étant adaptés aux contraintes économiques mondiales.

Il est utopique d'imaginer que les emplois délocalisés ou supprimés puissent être récréés à l'identique (Fromant, 2012). Cependant, il faut adopter une attitude proactive pour permettre la création d'emplois dans des secteurs où la France est compétitive comme les services, l'innovation ou même dans certains cas, la production. L'enjeu social est donc de rapatrier ou de recréer des emplois en France grâce à un modèle économique adapté aux contraintes mondiales actuelles.

1.1.3 Enjeu environnemental

La gestion des ressources, qu'il s'agisse de matières ou d'énergie, est un sujet capital en ce début de XXIe siècle. En effet, le modèle économique actuel, basé sur l'utilisation intensive des ressources, conduit à un phénomène naturel de rareté. Puisque tout ce qui est rare est cher, c'est logiquement que les prix augmentent comme en témoigne la figure 1.2 présentant l'évolution du prix des matières minérales importées en France entre 1990 et 2013. Le prix des terres rares, très utilisées dans les nouvelles technologies, illustre également bien cette problématique puisqu'il a augmenté de 900 % entre avril 2010 et avril 2011 (Fromant, 2012).

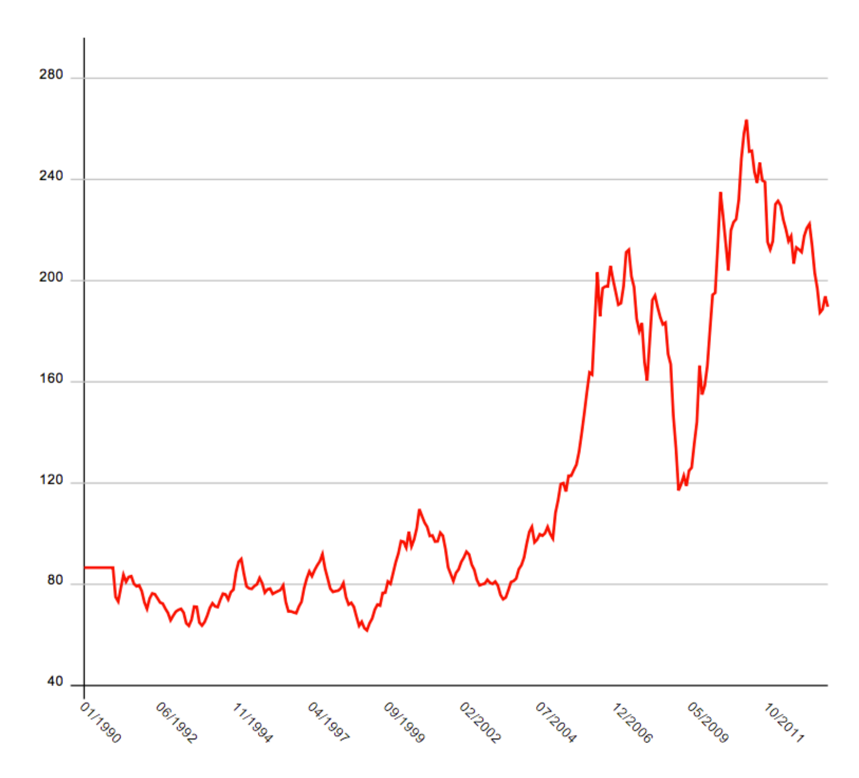


Figure 1.2 Évolution des prix internationaux des matières minérales importées en France entre 1990 et 2013 - En Euros - Base 100 en 2000 (tirée de : INSEE, 2013b)

Certes, la pénurie n'est pas encore à l'ordre du jour puisque cette augmentation des prix permet désormais de rentabiliser l'exploitation de nouvelles sources d'énergies ou de matières

premières, qui étaient autrefois non rentables. Ainsi, le Canada exploite en Alberta ce que l'on appelle les sables bitumineux, qui représentent la plus grande réserve de pétrole après l'Arabie Saoudite. Ces sables sont gorgés de pétrole brut, mais l'extraction de celui-ci est très consommatrice d'énergie puisque chaque baril extrait exige une dépense énergétique d'un demi-baril. De plus, les impacts environnementaux sur la forêt boréale ou sur les nappes phréatiques sont considérables. (Dayan et Joyal, 2011)

Cet exemple illustre donc parfaitement le fait que le problème de la gestion des ressources ne se limite pas à l'augmentation de leur prix, mais concerne aussi leurs conséquences sur l'environnement. Ainsi, le 5e rapport du groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) paru en septembre 2013 annonce qu'au rythme des émissions actuelles de gaz à effet de serre (GES) une augmentation moyenne des températures terrestres de 4 °C est à prévoir d'ici la fin du siècle avec des conséquences notamment sur la fonte des glaces et le niveau des mers (Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (MEDDE), 2013). Les différents scénarios d'augmentation des températures en fonction des émissions de GES mondiales sont illustrés dans la figure 1.3.

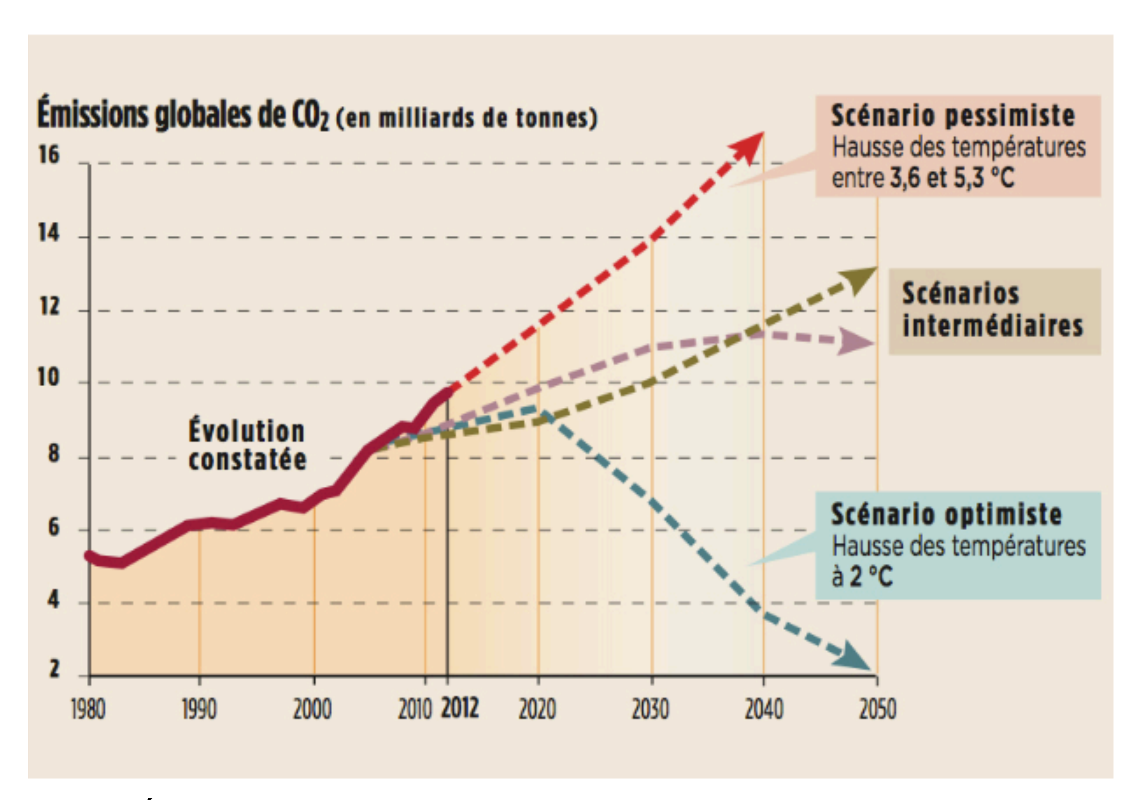


Figure 1.3 Évolution des températures moyennes mondiales en fonction de l'évolution des émissions de CO2 (tirée de : Chauveau, 2013)

Une utilisation plus raisonnée des ressources naturelles permettrait de réduire les impacts des activités humaines sur l'environnement, dans l'optique de limiter les conséquences des changements climatiques annoncés. L'enjeu environnemental est donc d'utiliser les ressources plus raisonnablement afin de limiter les conséquences de leur extraction et de leur utilisation sur la planète.

1.2 L'économie de fonctionnalité

Au regard des enjeux identifiés précédemment, une remise en cause du système économique tel qu'on le connaît aujourd'hui est légitime. Cette réflexion sur un éventuel changement de paradigme ouvre la porte au développement de modèles économiques différents, adaptés à la situation actuelle et surtout durables. Cette partie sera ainsi l'occasion de définir les grands principes de l'économie de fonctionnalité qui apparaît comme une piste prometteuse pour instaurer une économie répondant aux exigences du développement durable.

L'objectif de cette section n'est pas de lister tous les avantages de ce modèle économique, mais de démontrer son attractivité notamment au regard des enjeux actuels. Ainsi, l'attention sera portée sur la capacité de l'économie de fonctionnalité à répondre aux trois enjeux énoncés précédemment, à savoir d'être viable économiquement tout en en limitant son impact sur la planète et en recréant des emplois en France.

1.2.1 Vente de l'usage

Lorsque l'on s'intéresse à la plupart des échanges commerciaux actuels, il est possible de constater le décalage qui existe entre ce que recherchent les clients et ce que proposent les entreprises, comme le montre le tableau 1.1 (page suivante).

Devant ce constat, il est légitime de se demander si vendre ou acheter un produit est la solution la plus adaptée à ce que recherchent les entreprises ou les consommateurs. Selon une étude réalisée en 2009, les principaux critères d'achat des consommateurs sont : la recherche de la qualité, la recherche d'un prix raisonnable, l'assurance que l'entreprise traite bien son personnel et que le produit respecte l'environnement (Euro-RSCG, 2009). La notion de possession du produit n'est même pas abordée, ce qui intéresse le consommateur c'est l'usage et donc le bénéfice qu'il retire du produit.

Tableau 1.1 Décalage entre l'offre et la demande dans la majorité des échanges commerciaux actuels (inspiré de : Trevisan, 2013).

Ce que recherchent les clients	Ce que proposent les entreprises
Un produit à un prix juste	Un prix de vente le plus élevé possible
Un produit fiable, de qualité et adapté aux besoins	Un coût de fabrication le plus bas possible Des produits surdimensionnés Des fonctions surnuméraires
Un produit durable	Une obsolescence programmée

L'économie de fonctionnalité est basée sur la notion d'usage puisqu'il s'agit de remplacer la vente d'un bien, par la vente de l'usage de ce même bien (Fromant, 2012). Il ne s'agit pas de ne plus produire de biens, mais de se détacher de leur possession et de se préoccuper davantage de leur dimension d'usage (Du Tertre, 2013). Le bien reste donc la propriété de l'entreprise qui le met à disposition du client, lequel n'achète plus le produit dans son intégralité, mais son usage.

L'économie de fonctionnalité est très bien illustrée par ses deux exemples les plus emblématiques : Xerox et Michelin. Xerox est une entreprise qui fabrique et distribue du matériel de bureautique, notamment des photocopieurs. Face à une résistance de ses clients à investir dans de nouveaux photocopieurs coûteux, Xerox a décidé de ne plus vendre les machines, mais de facturer chaque photocopie réalisée. Même principe pour Michelin qui, en observant une résistance de ses clients devant les prix de nouveaux pneus moins consommateurs en carburant, a décidé de ne plus facturer les pneus, mais les kilomètres parcourus par ces derniers. Dans les deux cas, le client n'achète plus le produit (le photocopieur ou le pneu), mais son usage (les photocopies ou les kilomètres). (Fromant, 2012)

Vendre un usage plutôt qu'un bien peut s'avérer intéressant conceptuellement, mais il est légitime de se demander comment ce modèle économique peut permettre de répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux énoncés précédemment. Les sections à venir ont pour objectif de répondre à cette question.

1.2.2 Découplage entre la création de valeur ajoutée et la consommation de ressources

On définit la valeur ajoutée d'une entreprise comme la différence entre son chiffre d'affaires et ses consommations intermédiaires comme les matières premières, l'énergie, les équipements, etc. (Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Paris, s. d.). La création de valeur ajoutée est primordiale, pour la rentabilité de toute entreprise, car elle sert à rémunérer les différents agents économiques (salariés, actionnaires, cotisations sociales, impôts, taxes, etc.) et à générer un bénéfice (*ibid.*).

Dans le système économique dominant actuellement, la recherche de valeur ajoutée est basée sur l'augmentation du chiffre d'affaires global de l'entreprise en vendant un maximum de produits (Du Tertre, 2013). Cette recherche de volumes toujours plus conséquents conduit inévitablement à une augmentation des consommations de matières et d'énergie. Au regard des enjeux économiques et environnementaux, cela n'est peut-être pas la stratégie la plus adaptée au contexte actuel.

Dans le cadre de l'économie de fonctionnalité, la création de valeur ajoutée ne se fait plus au niveau du chiffre d'affaires global de l'entreprise, mais au niveau de chaque produit qu'il faut optimiser. Ainsi, Walter Stahel avançait en 2006 :

> « l'objectif économique est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible. Le but est d'atteindre ainsi une meilleure compétitivité et une augmentation des revenus des entreprises » (Van Niel, 2007, p. 3).

L'entreprise ne cherche plus à entrer dans une stratégie de consommation de masse ou d'obsolescence programmée et se doit d'optimiser au maximum la rentabilité de chaque produit en allongeant sa durée de vie. La consommation de ressources est donc moindre, c'est pourquoi on parle de découplage entre création de valeur ajoutée et consommation de ressources.

La figure 1.4 (page suivante) illustre bien cette notion de découplage. En effet, la courbe de consommation des ressources (courbe bleue) ne suit plus la même pente que la création de valeur ajoutée (courbe orange). Les impacts sur l'environnement sont réduits (courbe verte) tandis que la qualité de vie des personnes continue d'augmenter (courbe jaune).

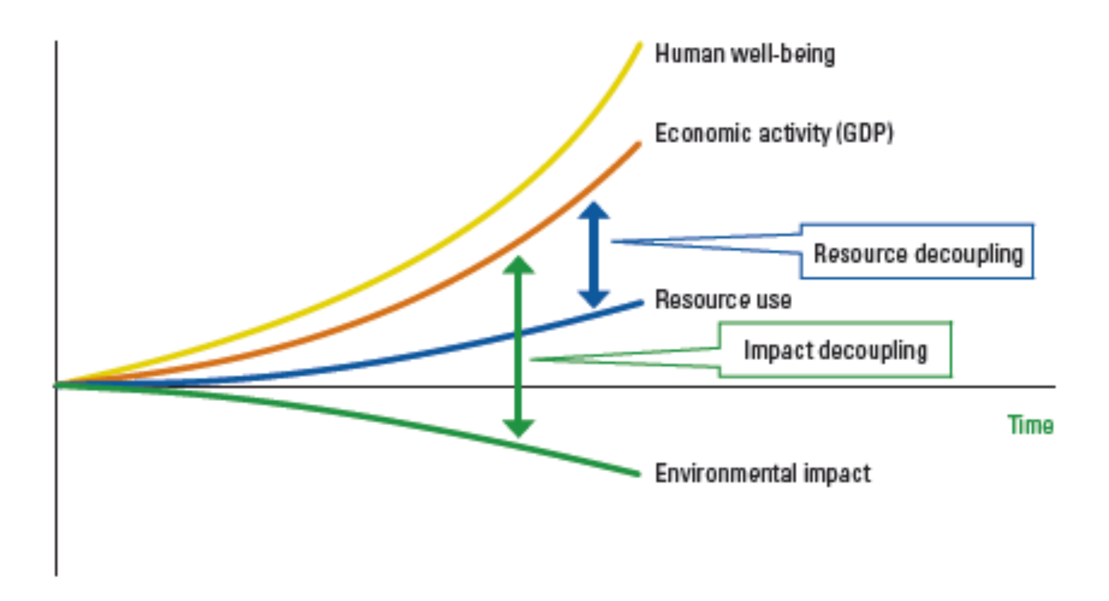


Figure 1.4 Découplage entre création de valeur ajoutée et consommation des ressources (tirée de : PNUE, 2011b)

Ce découplage induit par l'économie de fonctionnalité est soutenu par l'allongement de la durée de vie des produits. Si l'on reprend les deux exemples cités précédemment, à savoir Xerox et Michelin deux stratégies différentes ont été mises en place pour augmenter la durée de vie de leurs produits. Dans les deux cas, un remodelage de leur chaine de valeur a été nécessaire, mais il diffère dans sa temporalité par rapport à l'utilisation du bien. Ainsi, la modification a eu lieu en amont de la phase d'utilisation pour Xerox et en aval pour Michelin.

Concernant Xerox, l'entreprise a choisi de refondre sa gamme de photocopieurs afin que les différents modèles soient composés de pièces compatibles et facilement modulables. Par conséquent, les réparations s'effectuent en réutilisant des pièces en état de marche issues de machines défectueuses, le tout réalisé par du personnel compétent de chez Xerox. Le matériel est donc optimisé au maximum, ce qui permet un gain économique pour l'entreprise et une consommation moindre de ressources. (Fromant, 2012)

De son côté, Michelin a choisi d'intervenir en aval, soit durant la phase d'utilisation de ses pneus. Ainsi, l'entreprise affecte des techniciens chez les transporteurs qui bénéficient de l'offre de déplacement aux kilomètres. Ce personnel compétent conseille les chauffeurs sur leur conduite, ajuste le gonflage et réalise des interventions techniques telles que le rechapage des pneus. La durée de vie est donc augmentée afin d'amortir les produits sur un plus grand nombre d'usage et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. (*ibid.*)

La création de valeur ajoutée en utilisant moins des ressources est bénéfique à l'environnement et permet aux entreprises de réaliser des économies. Par exemple, Michelin a diminué ses dépenses en matières premières et en énergie de 50 % en pratiquant le rechapage des pneus, ce qui est loin d'être négligeable (*ibid.*). L'entreprise a augmenté sa marge sur chaque produit, puisqu'elle facture l'usage de pneus qui durent le plus longtemps possible. Cette marge supplémentaire a permis de baisser le prix de chaque kilomètre parcouru par le client de 36 %, par rapport au prix auquel lui serait revenu chaque kilomètre avec un pneu acheté (*ibid.*). Michelin et ses clients sont donc tous les deux gagnants, ce qui représente un formidable succès au niveau commercial.

Découpler la création de valeur ajoutée et la consommation de ressources est donc un aspect absolument essentiel de l'économie de fonctionnalité. Cela permet de proposer un modèle économique adapté aux enjeux économiques et environnementaux actuels.

1.2.3 Maitrise complète du cycle de vie des produits

Au-delà des économies de matières et d'énergies obtenues grâce à l'économie de fonctionnalité, l'avantage environnemental de ce modèle est de permettre aux entreprises d'avoir une maîtrise complète du cycle de vie des produits qu'elles proposent. Ainsi, en étant propriétaires des biens dont elles fournissent l'usage au client, les entreprises doivent s'occuper de la fin de vie des produits. Comme le traitement des déchets représente un coût non négligeable, les entreprises se doivent donc d'intégrer ce paramètre dès la conception des produits (Buclet, 2005). Ainsi, elles ont tout intérêt à proposer des biens écoconçus, par exemple facilement recyclables ou limitant le nombre d'agents polluants, afin de minimiser les coûts futurs de gestion de leur fin de vie.

L'économie de fonctionnalité s'inscrit donc parfaitement dans la logique de responsabilité élargie du producteur. Le MEDDE définit cette notion comme le devoir pour les entreprises de « prendre en charge, notamment financièrement, la collecte sélective puis le recyclage ou le traitement de leurs déchets » (MEDDE, 2011).

L'exemple Safechem est intéressant pour voir que la maitrise complète du cycle de vie d'un produit peut être salvatrice pour une entreprise. Safechem est la filiale allemande de Dow Chemicals qui vend des solvants chlorés servant à dégraisser des pièces métalliques dans l'industrie. À la fin des années 90, les solvants chlorés ont été pointés du doigt comme polluants et des rumeurs d'interdiction ont circulé. L'entreprise s'est donc retrouvée dans une fâcheuse posture et a innové en confectionnant un appareil étanche permettant de nettoyer les pièces métalliques en faisant circuler les solvants chlorés dans une boucle fermée. Ainsi l'entreprise

récupère le solvant, le recycle et facture l'utilisation du volume de solvant plutôt que de le vendre. Les volumes utilisés ont été réduits de 92 %, la sécurité est améliorée (boucle fermée) et la part de marché de l'entreprise est passée de 6 % à 50 % en cinq ans. (Fromant, 2012)

L'économie de fonctionnalité répond donc à l'enjeu environnemental car la gestion des déchets se doit d'être anticipée par les entreprises. Dans le cas de Safechem, l'enjeu économique a également été satisfait car la gestion complète du cycle de vie du produit a limité ses risques et permis à l'entreprise de continuer à travailler dans son secteur d'activité.

1.2.4 Une perspective sociale attrayante

Les enjeux économiques et environnementaux étant satisfaits, il est intéressant d'étudier l'économie de fonctionnalité sous l'angle du principal enjeu social actuel, à savoir l'emploi. Proposer la vente de l'usage d'un bien plutôt que du produit peut légitimement apparaître comme une condamnation à mort de l'emploi industriel à cause de la diminution des volumes. Cependant, ce raisonnement est trop simpliste et ne considère pas l'économie de fonctionnalité dans son ensemble.

Il ne s'agit pas de remplacer la production par les services, mais plutôt de s'orienter vers une synergie entre ces deux notions (Fromant, 2012). La production de biens est toujours nécessaire, certes dans une moindre mesure, mais se voit être complétée par une offre de services plus étoffée. Ceux-ci sont soit directement intégrés au produit soit ajoutés, comme le fait Michelin, avec l'objectif d'un surcroit de performance. C'est un avantage considérable pour une économie comme la France, où les emplois de service sont nombreux et compétitifs. L'économie de fonctionnalité peut donc permettre de créer des emplois qualifiés et de proximité par rapport au client, c'est à dire des emplois non délocalisables (*ibid.*).

De plus, l'économie de fonctionnalité encourage la fabrication de produits durables et fiables demandant une main-d'œuvre qualifiée, la relocalisation des usines de production est envisageable puisque les coûts sont abaissés par les substantielles économies de ressources. Alors que le modèle classique est gagnant-perdant entre le vendeur et l'acheteur, l'économie de fonctionnalité est un modèle gagnant-gagnant grâce à la tierce partie perdante : le poste « énergie & matières premières » (Fromant, 2013). Enfin, l'innovation est une composante essentielle à la durabilité des produits, car elle permet de les optimiser et de les faire évoluer. La création d'emplois dans ce secteur est également à considérer (Bourg, 2008).

L'économie de fonctionnalité peut donc être un formidable outil de création d'emplois dans le secteur des services, de l'innovation, mais également de la production. Il s'agit donc d'un modèle économique adapté aux enjeux sociaux auxquels les pays comme la France font face actuellement.

1.2.5 Situation actuelle

L'économie de fonctionnalité est un modèle économique parfaitement adapté aux enjeux présents, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux. La vente de l'usage induit une augmentation des services proposés ce qui représente un avantage concurrentiel pour les entreprises qui la mettent en place. En effet, les clients disposent d'un service « clé en main » ce qui leur apporte un confort d'utilisation loin d'être négligeable (Folz et autres, 2008). Il semble que l'économie de fonctionnalité réponde aussi aux principales attentes des clients exprimées dans le tableau 1.1, ce qui en fait un modèle attractif pour les consommateurs.

En 2008, le Grenelle de l'Environnement a permis de mettre en lumière la problématique de surconsommation des ressources et d'initier une volonté de sensibilisation des acteurs économiques à ce problème (Fromant, 2012). Le chantier numéro 31 de ce Grenelle a rassemblé un groupe d'étude sur l'économie de fonctionnalité, ce qui laissait présager d'un intérêt au plus haut niveau de l'État d'étudier ce modèle économique dans la perspective de le généraliser (Folz et autres, 2008).

Cependant, malgré le Grenelle de l'environnement et les avantages avérés de l'économie de fonctionnalité aux yeux des consommateurs, on ne peut pas véritablement parler d'engouement de la part des entreprises. Bien sûr, certaines d'entre elles ont compris l'intérêt d'un tel modèle économique et les retombées positives que cela pouvait leur apporter, mais elles restent encore relativement minoritaires. En effet, même si le concept leur paraît séduisant sur le papier, dans les faits elles ne sont pas encore assez nombreuses à s'orienter vers ce modèle économique (Bourg, 2008).

C'est un constat problématique lorsque l'on connaît l'urgence de la situation relative à la consommation excessive des ressources et aux changements climatiques annoncés à moyen terme. Il est donc nécessaire de comprendre pourquoi la dynamique escomptée autour de l'économie de fonctionnalité ne s'observe pas encore dans les entreprises.

La réticence des entreprises à mettre en place ce modèle économique limite les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux qu'il peut apporter à la société. Pour favoriser son

développement aujourd'hui, il faut donc être capable de répondre à deux questions élémentaires :

- quels sont les freins qui empêchent les entreprises d'intégrer l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie commerciale?
- à partir de l'identification de ces freins quels sont les leviers qui permettraient de les surmonter?

C'est tout l'intérêt de ce travail qui, en se basant principalement sur une enquête auprès des entreprises, aura pour objectif de répondre à ces deux questions essentielles au développement et à la généralisation de l'économie de fonctionnalité.

2 CADRE DE RECHERCHE

Dans le but d'identifier les freins et les leviers à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises, une certaine méthodologie a dû être établie. L'objectif de cette partie est d'expliquer les raisons qui ont conduit à une enquête et de détailler précisément la méthodologie choisie. Ainsi, l'attention sera portée sur les motivations à la réalisation d'une collecte primaire d'information, les cibles de l'enquête, la réalisation du questionnaire puis sur les limites et l'exploitation des résultats.

2.1 Pourquoi réaliser une enquête

En s'intéressant à l'économie de fonctionnalité, on réalise rapidement que les sources d'informations sont limitées. Comme il s'agit d'un modèle économique relativement récent, la recherche sur ce sujet est toujours en cours et à étoffer. Il s'agit donc d'une thématique qui reste à explorer.

Outre le fait que les ressources bibliographiques en lien à ce modèle économique sont restreintes, les informations disponibles sont de surcroit relativement théoriques. Les avantages, les inconvénients, les menaces ou les opportunités de l'économie de fonctionnalité sont bien définis tout comme les principaux exemples d'entreprises l'ayant mis en place. Cependant, le manque d'information concerne deux points :

- la façon dont elle doit être mise en place dans les entreprises. Ce point est très bien abordé dans le livre d'Éric Fromant *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise* dans lequel il dresse un mode d'emploi à l'intention des dirigeants d'entreprises pour intégrer l'économie de fonctionnalité. Il s'agit cependant, de l'un des seuls écrits abordant avec une approche aussi pragmatique la mise en place de ce modèle économique.
- le véritable ressenti des entreprises quant à l'économie de fonctionnalité. Pour pouvoir généraliser l'économie de fonctionnalité, il faut connaître les attentes et les freins qu'elles ont sur le sujet.

L'objectif de ce travail est donc de satisfaire ce deuxième point en sondant directement les principaux acteurs concernés, à savoir les entreprises. Cette approche terrain apporte de la crédibilité au travail car elle repose sur des faits et des exemples concrets. Cela peut aussi permettre de recueillir des informations qui n'auraient pas été imaginées au niveau théorique, mais qui se vérifient dans la réalité du monde de l'entreprise. C'est au regard de ces avantages qu'il a été décidé d'effectuer une enquête.

2.2 Le ciblage

Pour réaliser la collecte d'informations, il a fallu cibler les entreprises et les personnes à interroger. Le choix s'est fait selon certains critères qui sont détaillés dans cette partie. Les treize entreprises interrogées, leurs principales caractéristiques (secteur d'activité, effectif et chiffre d'affaires) ainsi que les interlocuteurs rencontrés sont présentés en annexe 1.

2.2.1 Les entreprises ciblées

Pour obtenir un maximum d'information sur les freins que peuvent avoir les entreprises à intégrer l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie commerciale, l'enquête ne s'est pas limitée à un seul secteur d'activité. En effet, les résultats auraient pu être biaisés par une façon similaire d'appréhender ce modèle économique dans un même secteur. Cela a aussi permis d'élargir le panel des entreprises à interroger afin d'augmenter la quantité d'information recueillie.

Aussi, aucun critère de taille que ce soit en termes d'effectifs ou de chiffres d'affaires n'a été retenu dans le choix des entreprises. Au contraire, une réelle volonté d'interroger aussi bien de petites et moyennes entreprises (PME) que de grands groupes a motivé l'enquête. Cette volonté de ne pas s'imposer de critères de taille permettra d'évaluer s'il peut exister des freins différents suivant la taille et surtout la structure organisationnelle des entreprises.

En revanche, un critère important a motivé le choix du panel, à savoir le fait que l'économie de fonctionnalité se devait d'être applicable dans les entreprises interrogées. En effet, afin que l'enquête soit la plus efficace possible, il fallait que les interlocuteurs puissent imaginer ce modèle économique dans leur entreprise. C'est pourquoi le choix s'est porté sur des sociétés proposant des produits à la vente et non des services. Ceci ne signifie pas que l'économie de fonctionnalité ne soit pas applicable aux services, mais qu'elle est bien plus facilement appréhendable pour des produits tangibles.

2.2.2 Les interlocuteurs ciblés

Une fois les critères de choix des entreprises à interroger connus, il a fallu déterminer quelles sont les personnes susceptibles d'être contactées dans les entreprises. L'économie de fonctionnalité est un modèle économique multidisciplinaire qui, pour être mis en place, fait appel à différents services d'une même société (Bourg, 2008). En effet, elle induit des changements dans des domaines aussi variés que la politique de production ou d'achat de l'entreprise, sa stratégie marketing, son organisation en interne, etc. Trouver l'interlocuteur compétent pour parler d'économie de fonctionnalité n'est donc pas chose aisée.

La personne à interroger doit idéalement posséder une vue d'ensemble des activités de l'entreprise. Ainsi, un interlocuteur occupant un poste de direction peut s'avérer être un choix pertinent. Il possède généralement une bonne connaissance du fonctionnement général de l'entreprise. De plus, un poste de direction implique une certaine curiosité à l'égard des innovations organisationnelles dont l'économie de fonctionnalité fait partie. Ce sont indéniablement des personnes plus difficiles d'approche notamment à cause de leur manque de temps à consacrer, mais ils restent des interlocuteurs à privilégier.

Au-delà des fonctions de direction, le ciblage s'est également porté sur les postes de chef de produit, de directeur marketing ou commercial. En effet, l'instauration de l'économie de fonctionnalité induit principalement un changement dans la façon de vendre les produits (Du Tertre, 2013). Les personnes occupant ses fonctions sont donc bien placées pour échanger sur le sujet et ce sont bien souvent elles qui mènent une réflexion sur la stratégie commerciale de l'entreprise dans laquelle vient s'intégrer l'économie de fonctionnalité.

Enfin, lorsqu'ils se sont présentés, des interlocuteurs occupant des fonctions en lien avec l'environnement ou le développement durable dans une entreprise ont également été ciblés. Ils sont susceptibles de connaître l'économie de fonctionnalité et d'analyser les principaux freins à l'intégration de ce modèle économique dans leur entreprise.

2.3 Le questionnaire

Une fois les entreprises et les interlocuteurs ciblés, il a fallu déterminer comment les interroger le plus efficacement possible sur l'économie de fonctionnalité. La priorité a été donnée aux rencontres en direct avec les interlocuteurs (85 % des interviews) même si pour des raisons pratiques certains entretiens (15 %) ont été réalisés par téléphone. Ainsi, un questionnaire a dû être créé pour récolter l'information efficacement. Cette partie sera donc l'occasion de s'intéresser aux principes généraux du questionnaire puis de détailler les objectifs des trois grandes parties qui le composent.

2.3.1 Les fondements du questionnaire

Le temps étant un bien précieux dans le monde du travail, il a été primordial de faire ressortir le maximum d'informations lors de rencontres qui ont duré en moyenne entre 45 minutes et 1 heure. Pour optimiser au mieux ces rencontres, il a fallu élaborer un questionnaire précis et efficace permettant de sonder le ressenti des entreprises sur l'économie de fonctionnalité. La finalité étant toujours de faire ressortir les principaux freins et leviers à son développement.

L'enjeu de ce questionnaire est donc d'arriver à saisir les principales préoccupations des entreprises sur le sujet. Ainsi, il doit permettre à l'interlocuteur de pouvoir exprimer directement son ressenti sur ce modèle économique, mais aussi d'aborder certaines problématiques pour soulever des freins sous-jacents qui ne sont pas toujours exprimés directement.

Le questionnaire est disponible en annexe 2. À chaque question sont associés un ou des objectifs afin de bien comprendre comment les résultats seront exploités. Il est composé de trois grandes parties qui vont désormais être détaillées.

2.3.2 Situer les entreprises

La première partie du questionnaire, nommée « Présentation et enjeux », permet de mieux connaître l'entreprise. En effet, les questions s'intéressent d'abord aux fonctions de l'interlocuteur et à la nature de l'entreprise. L'objectif est bien entendu d'en apprendre plus sur l'entreprise, mais aussi de mettre en confiance l'interlocuteur en le questionnant sur des sujets qu'il connaît.

Ensuite, les questions abordent les enjeux de l'entreprise qui semblent importants pour l'interlocuteur que ce soit au niveau commercial, industriel ou de l'innovation. L'objectif est d'évaluer rapidement la vision stratégique générale de l'entreprise afin de mieux la comprendre, de mesurer ses priorités et sa façon d'envisager le futur. Les réponses à ces questions pourront être exploitées afin d'évaluer si les entreprises entament une réflexion sur les enjeux qui les concernent et si celle-ci est adaptée à la situation actuelle.

Viennent ensuite deux questions concernant la gestion des risques dans l'entreprise. Elles concernent leur ressenti sur la crise économique actuelle et le risque de pénurie des ressources. L'analyse des réponses à ces questions permettra d'identifier si les entreprises sont conscientes des risques liés à la situation actuelle et si elles mettent en place des actions concrètes pour les réduire. La finalité est d'évaluer si les entreprises sont assez conscientes et sensibilisées aux problèmes économiques et environnementaux actuels.

Enfin, la dernière question permet d'entrer plus dans le vif du sujet en évaluant le niveau de connaissance de l'économie de fonctionnalité de l'interlocuteur. L'objectif est d'évaluer si ce modèle économique est reconnu dans le monde de l'entreprise et si ce n'est pas le cas, de l'expliquer à la personne pour la suite de l'entretien.

2.3.3 Les priorités des entreprises

La deuxième partie du questionnaire, nommée « Priorités » permet d'évaluer les priorités des entreprises en termes de compétitivité et leurs avantages préférés de l'économie de fonctionnalité.

En ce qui concerne le premier point, l'idée est de faire choisir aux interlocuteurs, parmi plusieurs propositions, les pistes qu'ils envisageraient pour améliorer la compétitivité de leur entreprise. Ces pistes peuvent être catégorisées en deux groupes distincts à savoir la compétitivité prix et hors prix. Comme son nom l'indique, la première concerne les activités influant sur le prix des produits (réduction des coûts, obtention de financements, etc.) tandis que la deuxième concerne les actions influant sur d'autres paramètres que le prix des produits (innovation, offre de service, etc.). L'objectif de cette question est d'évaluer sur quel type de compétitivité s'oriente les entreprises et pourquoi. Cela permettra de comprendre leurs choix en matière de compétitivité afin de déterminer si ces choix sont pertinents et peuvent représenter des freins au développement de l'économie de fonctionnalité. Cette réflexion sur les pistes de compétitivité privilégiées par les entreprises permettra également de formuler des leviers adaptés à leurs préoccupations.

La deuxième question consiste à identifier quels sont les avantages de l'économie de fonctionnalité qui intéressent le plus les entreprises. Pour cela, 15 avantages reconnus de ce modèle économique sont présentés, sous forme de cartes visibles en annexe 3, à l'interlocuteur qui doit choisir ceux qu'il juge les plus intéressants. Ainsi, il sera possible de connaître les bénéfices préférés de l'économie de fonctionnalité par les entreprises, ce qui permettra de formuler des leviers adaptés pour la développer. Cela aidera notamment à la formulation d'un argumentaire efficace pour convaincre les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité.

2.3.4 Vision de l'économie de fonctionnalité par les entreprises

La dernière partie du questionnaire consiste à interroger l'interlocuteur sur sa vision de l'économie de fonctionnalité. Ainsi, il lui est demandé directement d'exprimer les principaux freins et leviers qu'il perçoit à l'intégration de ce modèle économique.

Aussi, il est intéressant de connaître ce que représente l'économie de fonctionnalité pour les entreprises. C'est pour cela que la dernière question a pour but de demander à l'interlocuteur de définir en trois adjectifs l'économie de fonctionnalité. Le fait de devoir décrire ce modèle

économique de façon concise et sans préparation permettra de vérifier sa bonne compréhension et le véritable ressenti de l'interlocuteur sur cette notion.

2.4 Limites et exploitation des résultats

Maintenant que les fondements et le déroulement de la collecte d'information auprès des entreprises sont connus, il s'agit de bien comprendre comment les résultats obtenus vont être exploités et les limites de leur interprétation.

2.4.1 Limites

Tout d'abord, l'une des principales limites à prendre en compte pour ce travail est que le point de vue d'un interlocuteur ne peut-être complètement révélateur de la véritable vision de l'ensemble d'une entreprise. Son parcours, ses convictions personnelles ou d'autres facteurs peuvent influencer ses réponses, qui pourraient ne pas être strictement représentatives de l'entreprise à laquelle il appartient. C'est pourquoi le choix d'interlocuteurs relativement hauts placés et possédant une vision la plus générale possible a été retenu afin de limiter la portée de ce risque et d'augmenter la fiabilité du travail.

Aussi, il est important de mentionner que les résultats de l'enquête, basée sur treize entreprises, ne peuvent pas être généralisés *stricto sensu* à toutes les entreprises. Il ne s'agit pas d'une enquête statistique, mais plutôt d'une étude du ressenti d'un panel d'entreprises, pour obtenir une meilleure compréhension des problèmes d'intégration de l'économie de fonctionnalité dans le monde professionnel. Le choix d'un panel hétéroclite permet l'accès à des informations diverses et variées de la part d'interlocuteurs qui ont des parcours et des avis différents. La finalité étant d'obtenir une vue d'ensemble relativement fiable des freins au niveau des entreprises, pour pouvoir formuler des leviers adaptés et efficaces à l'intégration de l'économie de fonctionnalité.

2.4.2 Exploitation des résultats

Tout d'abord, dans le chapitre 3, l'ensemble des freins identifiés sera présenté et analysé afin de posséder une vision globale de ce qui empêche concrètement les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité. Même si l'ordre de leur présentation ne sera pas dénué de toute logique, ce n'est pas dans ce chapitre que les freins seront priorisés. En effet, la priorisation ne peut pas se baser uniquement sur la fréquence à laquelle les freins ont été cités, d'autant plus que l'échantillon n'est pas statistique, et il serait donc présomptueux de généraliser cette fréquence à l'ensemble des entreprises. Certaines informations complémentaires apportées dans le chapitre suivant seront nécessaires à l'établissement de cette priorisation. La priorité du

chapitre 3 sera véritablement d'établir une liste exhaustive des freins observés et formulés par les entreprises rencontrées.

C'est dans le chapitre 4 que l'attention sera portée sur la dynamique des freins identifiés. Tout d'abord en s'intéressant à leur interconnexion, puisque les résultats de l'enquête révèleront des liens étroits entre les différents freins. Ensuite, il sera question de leur priorisation, basée sur plusieurs critères permettant de déterminer l'influence qu'ils peuvent exercer sur la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Enfin, la dernière partie s'intéressera aux différences de réceptivité à l'économie de fonctionnalité suivant les caractéristiques des entreprises interrogées.

Ce travail sur les freins et leur dynamique permettra, dans le chapitre 5, de formuler des leviers à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. Ces leviers s'appuieront sur les besoins et les principaux centres d'intérêt qu'elles ont pu exprimer lors de la collecte d'information.

3 IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FREINS

L'objectif de cette section est d'identifier et d'analyser les freins qui ont pu être formulés et observés lors des rencontres. Il est possible que d'autres freins puissent exister, mais le but est véritablement d'axer ce travail sur ce qui préoccupe aujourd'hui les entreprises. Par souci de confidentialité, celles-ci ne seront pas mentionnées directement, même si certains exemples pourront être utilisés pour enrichir les propos.

3.1 Le business as usual

L'économie de fonctionnalité est un modèle économique qui nécessite des changements dans le mode de fonctionnement des entreprises. Ces changements impliquent un bouleversement des habitudes de consommation et de production qui existent depuis des décennies (Bourg et Buclet, 2005). Face à ces modifications dans leur manière d'opérer, les entreprises peuvent exprimer une réticence et la volonté de poursuivre leurs activités comme elles l'ont toujours fait.

En soi, vouloir que les choses se passent comme elles l'ont toujours été n'est pas une réaction condamnable lorsque le contexte est favorable. Cependant, au regard des enjeux et de la nécessité de changement de modèle économique, il semble qu'adopter une posture conservatrice soit contre-indiquée actuellement. Cet attachement au modèle actuel, même lorsque tout indique qu'il est nécessaire d'en changer, est communément appelé *business as usual*.

Lorsque l'on travaille dans le domaine du développement durable, le *business as usual* est un obstacle récurent et l'économie de fonctionnalité ne fait pas exception à la règle. La littérature sur le sujet qualifie généralement ce frein comme le principal à l'instauration de l'économie de fonctionnalité (Fromant, 2012). L'enquête menée auprès des entreprises confirme cette affirmation.

Ainsi, 54 % des interlocuteurs rencontrés citent ce frein lorsqu'on leur demande explicitement ce qui pourrait empêcher ou contrarier la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Ils sont donc parfaitement conscients qu'une forme d'attachement au modèle actuel existe dans leur entreprise et qu'elle peut être un obstacle.

En plus de ces 54 % s'ajoutent les interlocuteurs qui, dans leur discours, adoptent une posture de type *business as usual*. Cela se traduit par des affirmations telles que : « ce n'est pas notre métier de vendre de l'usage », « ce modèle économique n'est pas applicable à notre entreprise », etc. Ainsi, dans 23 % d'entre elles, des réactions de types *business as usual* ont été observées. Pour être généralisé à l'ensemble des entreprises, il faudrait certainement revoir ce chiffre à la

hausse, car le fait d'avoir accepté de répondre à l'enquête témoigne déjà d'une certaine ouverture d'esprit, nécessaire pour outrepasser le *business as usual*. Ceci étant, le constat est tout de même significatif puisque pour plus des trois quarts des entreprises, cela représente un frein à l'intégration de l'économie de fonctionnalité comme le montre la figure 3.1.

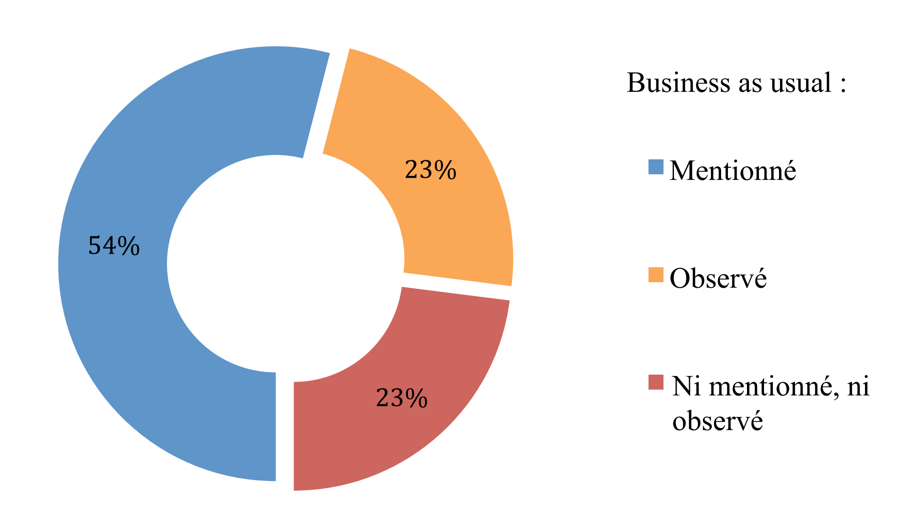


Figure 3.1 Proportions du frein *business as usual* dans les entreprises interrogées

Cependant, il est légitime de se demander si l'on peut considérer les réactions de type *business as* usual comme un véritable frein, puisque l'objectif de ce travail est précisément d'identifier ce qui conduit à cet attachement au modèle actuel. Il s'agit donc plus d'une finalité, que d'un frein. En effet, si les entreprises souhaitent poursuivre dans la continuité de leur mode de fonctionnement, c'est parce qu'elles ne saisissent pas la nécessité de changement ou qu'elles ne voient pas d'alternatives crédibles. Elles ne refusent pas le changement sans raison, de façon innée. Les réactions de type *business as usual* représentent donc un véritable obstacle pour l'économie de fonctionnalité, mais elles sont principalement la conséquence d'autres freins qui empêchent d'accepter ce modèle économique et qui confortent l'attachement des entreprises au système actuel.

Comprendre que la résistance au changement peut conduire certaines entreprises à vouloir poursuivre dans la continuité de leurs activités actuelles est important, mais l'objectif est surtout d'identifier les freins qui conduisent à cette réticence à l'égard de l'économie de fonctionnalité. C'est ainsi que cinq catégories de freins ont pu être identifiés au niveau des entreprises :

- une vision à court terme et un manque de recul sur leurs activités

- une forme de méconnaissance, autant au niveau des enjeux et de la situation actuelle que du concept en lui-même.
- des difficultés liées à l'internalisation des compétences nécessaires à l'économie de fonctionnalité.
- des difficultés liées à la relation triangulaire (producteur, distributeur, client).
- des difficultés liées à la définition d'un nouveau cadre juridique.

3.2 Une vision à court terme

La mise en contexte de ce travail a permis de mettre en évidence que le système économique actuel est basé sur une vision à court terme. La stratégie générale des entreprises est bien souvent dictée par ce modèle, car elles subissent différents types de pressions qui les contraignent à un impératif de résultats rapides. En effet, les obligations financières (banques, assurances, impôts, etc.), la pression des actionnaires ou de la concurrence sont autant de paramètres qui astreignent souvent les entreprises dans une logique de pensée à court terme (Du Tertre, 2008).

Cette vision à court terme représente une barrière majeure à l'instauration de nouveaux modèles économiques, plus durables, dans beaucoup d'entreprises (Bartolomeo et autres, 2003). En effet, il est difficile de prendre en considération l'économie de fonctionnalité lorsque de nombreuses autres préoccupations touchent les entreprises en leur astreignant une obligation de résultat à courte échéance.

Les interlocuteurs rencontrés lors de cette enquête sont nombreux à ressentir cette pression de performance à court terme et sont généralement conscients que les entreprises ne se projettent pas assez vers le long terme dans leurs prises de décision. Ainsi, l'utilisation de différentes expressions lors des rencontres témoigne de cette difficulté. Certains affirment que la façon actuelle de faire du marketing est « trop curative », c'est-à-dire que l'on essaye surtout de répondre aux exigences d'aujourd'hui sans réellement se préoccuper de l'évolution sur le long terme. Pour d'autres, les entreprises ont trop « le nez dans le produit », c'est-à-dire qu'elles ne disposent pas d'un recul suffisant sur leurs activités pour envisager de nouveaux modèles économiques tels que l'économie de fonctionnalité.

L'exigence de résultats à court terme est aussi extrêmement consommatrice d'une ressource essentielle pour les entreprises, le temps. En effet, la pression importante qu'elles subissent leur demande, bien souvent, de se consacrer pleinement à leurs activités de conception, de production ou de vente, et ce au détriment du temps dédié à la réflexion stratégique sur le long

terme. Bien sûr, ce constat est variable d'une entreprise à l'autre, mais pour beaucoup d'entre elles le manque de recul ou de temps est un frein indéniable à l'instauration de l'économie de fonctionnalité.

Or, ce modèle économique a besoin d'un climat favorable à son développement. En effet, il s'inscrit sur le long terme et nécessite donc une vision stratégique adaptée pour son intégration dans les entreprises. Il faut également être capable de fournir du temps à sa mise en place. C'est une démarche qui nécessite la participation de différents services et pour certaines, la difficulté à réunir tout le monde pour en parler a été mentionnée comme un véritable obstacle.

Le manque de vision à long terme et par conséquent de recul sur leurs activités ou de temps, peut donc constituer un véritable frein à l'encontre de l'économie de fonctionnalité. Ce frein peut être direct, c'est-à-dire que les entreprises n'envisagent pas de s'orienter vers un nouveau modèle économique, car elles n'ont pas assez de temps ou une vision stratégique qui le permet. Il peut être également indirect, puisque le manque de recul sur leurs activités ne leur permet pas d'accéder à la connaissance de l'économie de fonctionnalité, indispensable à sa mise en place.

Enfin, comme dans le cadre du *business as usual*, la vision à court terme peut aussi être considérée comme la conséquence d'autres freins. En effet, il est légitime d'envisager d'autres obstacles que la pression du système économique actuel conduisant à ce type de vision. Cette question sera abordée dans le chapitre 4 sur la dynamique des freins, une fois que ces derniers auront tous été identifiés et qu'il sera possible de visualiser leur interconnexion.

3.3 Une méconnaissance des enjeux et de l'économie de fonctionnalité

Cette section est l'occasion de s'attarder sur un frein extrêmement important à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises : la méconnaissance. Il n'est bien sûr pas question d'avancer que les entreprises sont ignorantes, loin de là, mais plutôt de se focaliser sur certaines lacunes qui les empêchent de considérer l'économie de fonctionnalité comme un modèle économique attractif et adapté aux enjeux actuels. Le terme de méconnaissance est assez large, mais dans le cadre de ce travail, deux axes principaux sont à considérer.

Dans un premier temps, une prise de conscience parfois trop légère, voire inexistante de certaines entreprises au regard des enjeux présents et futurs. Dans un deuxième temps, la connaissance trop approximative ou la découverte du concept d'économie de fonctionnalité. Ces carences, dont les entreprises ne sont pas exclusivement responsables, conduisent à des préoccupations légitimes qui seront également présentées tout au long de cette section.

3.3.1 Une analyse trop superficielle des enjeux actuels

La première partie du questionnaire utilisé pour interroger les entreprises avait pour objectif de mieux comprendre leur fonctionnement et leur vision, notamment en abordant la question des enjeux stratégiques à moyen terme. Un enjeu ayant été défini précédemment comme ce que l'on peut gagner ou perdre lorsque l'on entreprend une action, le but de cette question était d'évaluer les réflexions stratégiques que menaient les entreprises.

Suite à leurs réponses, le constat est que pour une grande majorité, il est très difficile de saisir le terme « enjeu ». Pour beaucoup, la confusion avec les objectifs est flagrante. En effet, la plupart des interlocuteurs ont répondu à cette question en présentant leurs objectifs commerciaux, industriels et en termes d'innovation ou en axant leur réponse sur les résultats actuels ou futurs de l'entreprise. Il est indéniable que la notion d'objectif est liée aux enjeux, mais cette question avait pour but d'évaluer si les entreprises identifiaient correctement les grands enjeux auxquels elles vont devoir faire face. La majorité a surtout raisonné en termes de cible à atteindre, sans vraiment détailler leur réflexion stratégique qui conduit à ces objectifs.

Si l'on prend l'exemple de la stratégie commerciale des entreprises, l'un des enjeux pourrait être l'évolution de leur offre afin de l'adapter au contexte futur (modification des capacités de production, nouvelles demandes des clients, etc.). Au lieu d'aborder cet enjeu, les entreprises ont plus souvent tendance à raisonner en termes d'objectifs ou de résultats. Ainsi, plutôt que de parler d'évolution de l'offre elles vont axer leur discours sur un pourcentage d'augmentation du chiffre d'affaires souhaité.

Bien sûr, il ne faut pas généraliser, certaines entreprises ont parfaitement exposé leurs enjeux, mais il est intéressant de constater que pour la majorité, cet exercice est difficile. Cette difficulté témoigne principalement d'un manque de réflexion stratégique et plus particulièrement d'une analyse incomplète, voire inadaptée des enjeux auxquels les entreprises sont ou vont être confrontées.

Pour illustrer cela, l'analyse des réponses aux questions concernant la gestion des risques au sein des entreprises, est très utile. En effet, lorsqu'on les interroge sur les actions à entreprendre pour sortir de la crise, les interlocuteurs mentionnent différentes pistes pour la traverser au mieux, visibles sur la figure 3.2 (page suivante). Face à l'homogénéité de ce graphique, le premier enseignement que l'on peut en tirer est qu'il ne ressort pas une stratégie dominante chez les entreprises pour gérer au mieux la crise. Ainsi, trois entreprises pensent qu'il faut fournir des efforts sur la satisfaction de la clientèle, le même nombre opte pour l'innovation ou souhaite

s’orienter vers d’autres stratégies (recherche des prix les plus bas, investissement, réorganisation sociale). Une seule entreprise suggère toutefois d’envisager une nouvelle stratégie en misant sur la différentiation par le développement durable et en essayant de mettre en place l’économie de fonctionnalité. Enfin, trois entreprises n’ont pas de stratégies ou ne se considèrent pas concernées par la crise.

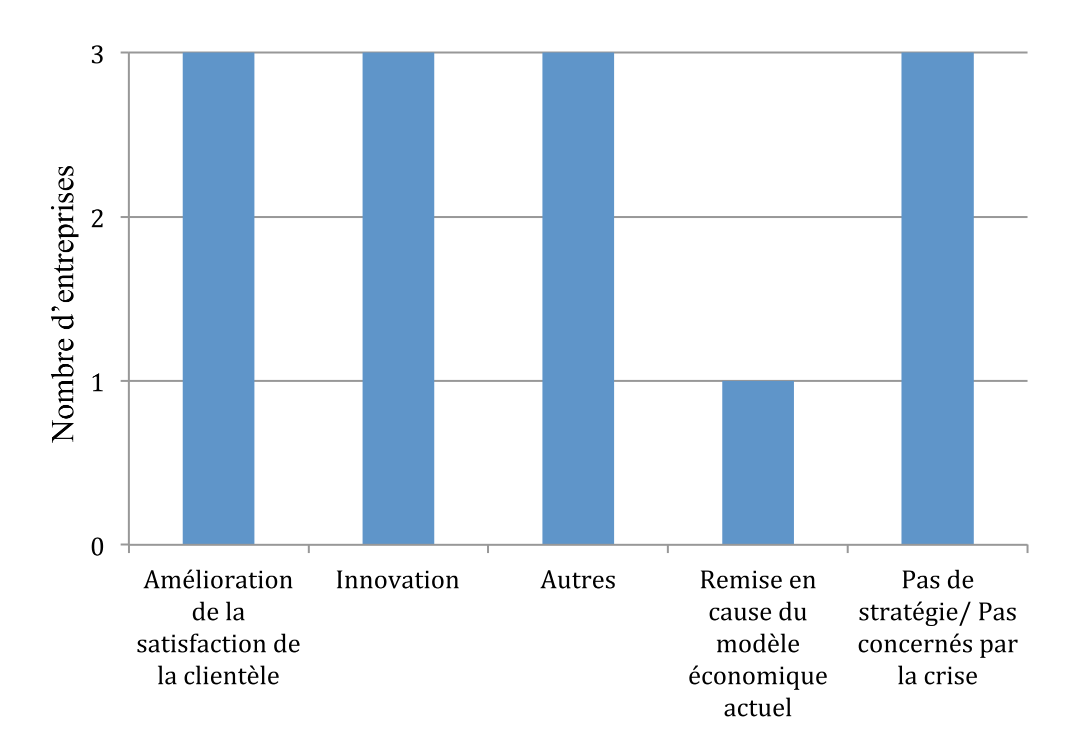


Figure 3.2 Proportions des pistes mentionnées pour sortir de la crise

Il est évident qu’en interrogeant les différents interlocuteurs sur les solutions envisagées pour sortir de la crise, il n’était pas attendu que ces derniers mentionnent l’économie de fonctionnalité. Cependant, il est intéressant de remarquer que sur l’ensemble des entreprises consultées, seulement une seule perçoit la crise comme un avertissement ou l’occasion de s’orienter vers une économie nouvelle, voire sa nécessité. Les autres proposent des stratégies, certes intéressantes et pertinentes, mais qui s’inscrivent dans le système économique actuel et qui étaient déjà exploitées bien avant la crise. La stratégie est plutôt d’attendre qu’elle passe en limitant la casse.

Les entreprises appréhendent la crise comme un épisode, certes désagréable, mais temporaire, et ne saisissent pas le message qu’elle véhicule. Ainsi, la majorité n’envisage pas qu’il puisse s’agir d’une période de transition propice ou nécessitant un changement radical de modèle économique.

La question sur les risques de pénurie ou d'augmentation des prix des matières premières et de l'énergie a également permis de sonder la réflexion que les entreprises mènent sur ce sujet. Il est intéressant de constater que lorsque les entreprises ont une stratégie sur la question, elle concerne la négociation des prix avec les fournisseurs et la différentiation de leurs sources d'approvisionnements, comme le montre la figure 3.3. Ainsi, pour 42 % d'entre elles, le meilleur moyen de gérer le risque de pénurie ou d'augmentation des prix est d'entretenir de bonnes relations avec leurs fournisseurs et de réaliser les meilleures négociations possible. Pour 15 % des entreprises, la nécessité de différencier les sources d'approvisionnement a été mentionnée pour limiter leur dépendance aux fournisseurs et 43 % déclarent ne pas avoir de stratégie sur la question.

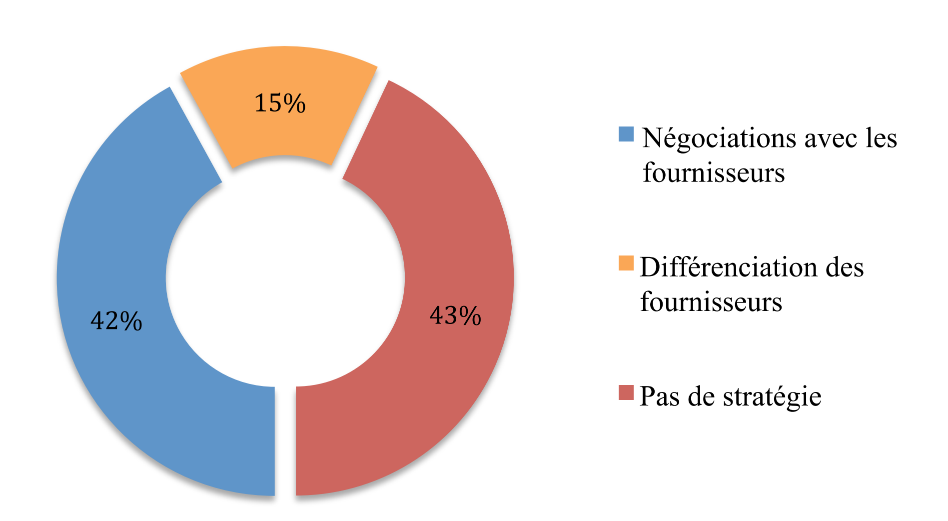


Figure 3.3 Proportions des stratégies mentionnées pour lutter contre le risque de pénurie ou d'augmentation des prix des matières premières et de l'énergie.

Au-delà des chiffres, deux informations clés peuvent être tirées des réponses des entreprises sur cette question. Tout d'abord, le fait qu'une importante partie d'entre elles n'ait pas de réflexion stratégique sur le sujet, alors qu'il s'agit d'un enjeu économique et environnemental majeur, est un constat relativement alarmant. De plus, lorsqu'elles mènent une réflexion, celle-ci ne semble pas aboutir à des solutions permettant de lutter véritablement contre la hausse des prix ou la pénurie des matières premières et de l'énergie. En effet, si les prix augmentent, il semble présomptueux de croire que la force de négociation des entreprises ou la différenciation des sources puissent suffire à limiter les répercussions économiques de cette problématique.

Il est indéniable qu'il s'agit d'un sujet difficile, dont les entreprises ont tendance à subir les conséquences. Cependant, il est étonnant de remarquer que face à ce problème aucune d'entre elles n'ait mentionné la réduction de l'utilisation de matière ou d'énergie pour limiter les répercussions de la hausse de leur prix. Cela semblerait pourtant une piste logique à envisager afin de réduire ce risque.

Il apparaît ainsi que, pour la majorité, les entreprises ne sont pas pleinement conscientes des enjeux et des risques auxquels elles vont devoir faire face. La remise en question que devrait permettre la crise économique n'est pas véritablement à l'ordre du jour. Elles ne semblent pas non plus posséder de véritables stratégies face aux risques de pénurie ou de hausse des prix de l'énergie et de matières premières. L'analyse des enjeux semble donc trop superficielle pour induire une prise de conscience de la nécessité de changement de modèle économique. Elles ne voient donc pas l'intérêt d'un nouveau modèle tel que l'économie de fonctionnalité.

3.3.2 Une méconnaissance de l'économie de fonctionnalité

Au-delà de l'analyse parfois trop superficielle des enjeux actuels et futurs, une autre forme de méconnaissance est dommageable pour l'économie de fonctionnalité, celle du modèle en lui-même. En effet, même si la prise de conscience de la nécessité de changement existe chez une entreprise, si celle-ci ne connaît pas ou connaît mal l'économie de fonctionnalité, il est difficile pour elle d'imaginer son intégration dans sa stratégie.

Ainsi, selon le rapport *Sortie de crise, vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance,* remis au premier ministre, la connaissance du concept est un paramètre indispensable aux entreprises pour sa mise en place (Cohen et autres, 2009). Cela provient du fait qu'il ne s'agit pas d'une notion que l'on maîtrise intuitivement, mais qui nécessite de s'y intéresser un minimum pour la comprendre.

L'économie de fonctionnalité se distingue du modèle économique actuel, ce qui contraint les entreprises à adopter une nouvelle façon de penser (Fromant, 2012). Les mécanismes ne sont pas forcément simples à saisir au premier abord, d'autant plus que le caractère global de l'économie de fonctionnalité implique une vision complète de différents paramètres (contexte, enjeux, etc.) qui est parfois à parfaire dans certaines entreprises. Elle doit donc être connue et comprise pour qu'elle soit intégrée dans leur stratégie.

L'enquête menée dans le cadre de ce travail confirme que la méconnaissance de l'économie de fonctionnalité est un véritable frein. Tout d'abord, il est intéressant de constater que le terme

d’économie de fonctionnalité est totalement inconnu pour la plupart des entreprises. En effet, sur les treize interlocuteurs rencontrés, seulement un seul le connaissait, car il exerce une fonction de responsable en développement durable. Ce constat met en évidence un frein principal à l’encontre de l’économie de fonctionnalité : la faiblesse de la communication autour de ce modèle puisque les entreprises ont, pour la plupart, découvert ce terme lors des entretiens.

Néanmoins, même si le terme en lui-même n’est pas connu, la majorité des entreprises interrogées connaissait déjà le concept de vente de l’usage. Ainsi, dix des treize interlocuteurs rencontrés, soit environ 77 %, en avaient déjà entendu parler. Cependant, la connaissance de l’existence du concept n’est pas le gage d’une parfaite compréhension de ce qu’est l’économie de fonctionnalité. En effet, Éric Fromant, dans son ouvrage *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d’emploi pour les dirigeants d’entreprise*, aborde la nécessité de devenir bilingue en économie de fonctionnalité, pour les entreprises qui souhaiteraient la mettre en place (Fromant, 2012). Il est donc indéniable que les interlocuteurs doivent bien comprendre tous les tenants et aboutissants de ce modèle économique pour l’envisager.

Pour certaines entreprises rencontrées, le concept est encore relativement abstrait ce qui amène certaines confusions. Ainsi, l’économie de fonctionnalité est souvent assimilée à de la location ou du *leasing*. Certes, ces modèles économiques possèdent également des avantages intéressants, mais ne peuvent être pleinement considérés comme de l’économie de fonctionnalité, car dans ces cas là, la vente se fait sur un temps d’utilisation plus que sur le véritable usage du bien. Assimiler ces notions à l’économie de fonctionnalité est le signe d’une première compréhension, mais qui reste incomplète. Le risque de cette compréhension partielle est que les entreprises fondent leur jugement sur des idées fausses ou à approfondir et ne mesurent pas tout le potentiel de ce modèle économique. Le danger étant que ce jugement erroné, amené par la méconnaissance du concept, conduise les entreprises à se détourner de l’économie de fonctionnalité.

L’économie de fonctionnalité n’est donc pas une notion maîtrisée par la plupart des entreprises. La grande majorité ne connaît pas le terme, mais possède des connaissances sur le concept de vente de l’usage. Toutefois, elles ne peuvent pas envisager la mise en place d’une stratégie sans en avoir la totale maitrise et compréhension, ce qui n’est pas le cas aujourd’hui pour la plupart. Leur connaissance de l’économie de fonctionnalité reste donc à approfondir, sans quoi elle reste un frein à son intégration dans les entreprises.

3.3.3 Les causes et conséquences de cette méconnaissance

Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer la méconnaissance de l'économie de fonctionnalité par les entreprises. Tout d'abord, celles-ci ont leur part de responsabilité si l'on considère que leur vision parfois à trop court terme ainsi que l'analyse superficielle des enjeux actuels ne les incite pas à se renseigner sur de nouveaux modèles économiques. Néanmoins, il serait déplacé de faire porter la responsabilité de cette méconnaissance uniquement aux entreprises, en mettant en cause leur manque de curiosité. Le frein provient également de la faible communication autour de l'économie de fonctionnalité et d'informations trop difficilement accessibles pour les entreprises.

Lorsqu'on connaît mal ou pas assez une notion, il est tout à fait normal d'avoir des réticences ou des préoccupations à son encontre. C'est ce qui se passe chez les entreprises concernant l'économie de fonctionnalité. Ainsi, la peur que la clientèle ne suive pas ou que le modèle ne soit pas rentable, sont des inquiétudes souvent mentionnées.

Ce sont des peurs légitimes, mais qui sont causées par le fait qu'elles ne réalisent pas le potentiel de l'économie de fonctionnalité. Si elles disposaient de plus d'informations, d'exemples concrets et chiffrés que ce modèle économique est envisageable, ces préoccupations seraient certainement moins importantes chez les interlocuteurs rencontrés. L'absence ou la difficulté à trouver de l'information ou des retours d'expérience constitue donc un frein important.

Les entreprises qui ont déjà choisi de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité peuvent aussi ressentir ce manque d'informations, et donc de connaissances, comme un véritable obstacle. Si l'on prend l'exemple d'une entreprise rencontrée qui étudie actuellement cette possibilité, l'un des principaux freins qu'elle rencontre est la difficulté à appréhender la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Doit-elle d'abord s'organiser avec ces fournisseurs pour proposer des produits adaptés à l'économie de fonctionnalité, avec le risque que la clientèle ne suive pas? Ou alors, porter ses efforts sur le développement de contrats-clients basés sur ce modèle économique, avec le risque de ne pas proposer un produit adapté? Le manque d'informations, d'exemples ou de retours d'expériences représente donc un frein aussi pour les entreprises qui envisagent déjà la mise en place de l'économie de fonctionnalité.

Le fait que les entreprises ne réalisent pas toujours la nécessité de chercher de nouveaux modèles économiques (vison à court terme, manque de recul, enjeux mal définis, etc.) combiné à une difficulté d'accès à l'information sont les deux principaux freins à l'origine d'une forme

de méconnaissance dommageable à l'économie de fonctionnalité. Les conséquences de cette méconnaissance se traduisent donc par des appréhensions, de la part des entreprises, quant à l'efficacité de ce modèle économique. Même lorsqu'elles peuvent être convaincues de ses bienfaits, la méconnaissance peut les ralentir dans sa mise en place. Il s'agit donc d'un frein extrêmement important au développement et à la généralisation de ce modèle économique.

3.4 Des difficultés à internaliser de nouvelles compétences

Au-delà de la méconnaissance des enjeux actuels ou du concept d'économie de fonctionnalité, un autre frein important a pu être identifié, concernant la difficulté à trouver des professionnels compétents pour participer à la mise en place de ce modèle économique. En effet, si une bonne connaissance de celui-ci est indispensable pour l'envisager, certaines compétences doivent également être internalisées pour permettre son développement. Or, il s'avère qu'il est souvent difficile de trouver des professionnels possédant les compétences requises à l'intégration de l'économie de fonctionnalité, particulièrement concernant :

- sa mise en place, c'est-à-dire des spécialistes capables de conseiller les entreprises sur l'économie de fonctionnalité.
- la vente de l'usage plutôt que d'un bien, c'est à dire des commerciaux capables d'orienter la stratégie marketing dans ce sens.
- la gestion de la maintenance, c'est à dire des techniciens capables d'assurer un suivi adapté des produits.

3.4.1 Un manque de spécialistes pour les entreprises

Les entreprises s'inscrivent généralement dans le système prédominant actuellement, c'est-à-dire la vente des produits. Or, l'économie de fonctionnalité est une notion qui vient bouleverser ce schéma et donc des habitudes en place depuis de nombreuses années (Bourg et Buclet, 2005). C'est pourquoi les entreprises ont besoin de conseils si elles souhaitent la mettre en place. Or, il apparaît qu'il manque cruellement de professionnels capables de fournir cet accompagnement aujourd'hui.

L'économie de fonctionnalité demande un minimum de connaissances spécifiques et surtout d'expérience pour être instaurée efficacement et durablement. La relative méconnaissance des entreprises sur cette notion ne peut pas leur permettre d'imaginer son développement sans un minimum d'aide extérieure. De plus, il apparaît qu'une certaine fragmentation organisationnelle existe aujourd'hui au sein des entreprises et qu'elle nuit à la mise en place de modèles économiques durables (Bartolomeo et autres, 2003). En effet, l'économie de fonctionnalité nécessite la collaboration de différents services qui, bien souvent, n'ont pas l'habitude de

travailler ensemble. La capacité à pouvoir fédérer les différents collaborateurs est donc indispensable à la mise en place de l'économie de fonctionnalité et ce travail peut être réalisé par un spécialiste possédant l'expérience requise.

Il a donc été logique de constater lors de l'enquête, une préoccupation des entreprises au regard de la mise en place d'une notion qu'elles ne maitrisent pas complètement et qui vient bouleverser leur façon d'opérer. Cependant, cette inquiétude ne semble pas pouvoir être levée par la présence de nombreux professionnels capables d'assurer le développement de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. En effet, même si la recherche est relativement active sur cette thématique, le manque de spécialistes en mesure de travailler en entreprises sur le sujet est flagrant. Certes, les cabinets de conseils spécialisés en développement durable se développent, mais en étudiant leurs prestations on constate que l'économie de fonctionnalité ne fait pas souvent partie de leurs domaines de compétences.

Cette carence en offre d'accompagnement représente donc un véritable frein à son intégration dans la stratégie des entreprises. Ces dernières doivent pouvoir se sentir épaulées par des professionnels de cette thématique, qui ne semblent pas nombreux aujourd'hui à pouvoir proposer leurs services. Le risque est donc que même des entreprises séduites et motivées par l'économie de fonctionnalité puissent se sentir démunies face à l'ampleur du travail à réaliser et ne trouvent pas le soutien nécessaire pour poursuivre dans cette voie.

3.4.2 Une démarche commerciale inadaptée

Au-delà de la nécessité d'intégrer des spécialistes capables de gérer l'ensemble de la mise en place de l'économie de fonctionnalité, certains métiers de l'entreprise doivent également s'adapter. En effet, la représentation du client évolue puisqu'il devient davantage un utilisateur plutôt qu'un acheteur (Gaglio, 2008). Les techniques commerciales doivent donc être adaptées à cette nouvelle manière d'appréhender la clientèle.

Cette modification, qu'implique l'économie de fonctionnalité, dans le discours commercial des entreprises a été soulevée par certaines d'entre elles comme un frein à son développement. En effet, d'après elles, les commerciaux ne sont pas formés pour vendre un service, un usage ou une offre globale, mais plutôt pour essayer de vendre le plus de produits possible aux clients.

Ce frein a particulièrement été observé par une entreprise qui fournit des équipements de bureautique à des sociétés sous la forme de *leasing*. Ainsi, grâce à l'intermédiaire d'un organisme financier, les sociétés payent un forfait par mois pour leur photocopieur. L'entreprise

en question s'occupe de l'entretien et récupère les machines au bout d'un certain temps, qui sont réutilisées. Même s'il ne s'agit pas d'économie de fonctionnalité puisque la vente n'est pas directement sur l'usage de la machine, mais sur un forfait mensuel, la technique commerciale consistant non plus à vendre le produit, mais une offre globale est relativement la même. L'interlocuteur rencontré, en l'occurrence le gérant de l'entreprise, a constaté au début la difficulté de ces commerciaux à vendre ce type d'offre. Leur formation ne les a pas préparés à tenir un discours commercial adapté, ce qui peut représenter un frein au développement de l'économie de fonctionnalité.

Un autre exemple de ce frein mentionné lors de cette enquête concerne une entreprise qui ne vend pas directement ses produits électriques, mais passe par l'intermédiaire d'installateurs-électriciens qui vendent aux sociétés ou aux particuliers. Or, cette entreprise propose également un service global de sécurité, qu'elle essaye de promouvoir auprès de ses clients. Là encore, l'interlocuteur a constaté la difficulté des électriciens, à avoir une démarche commerciale efficace pour vendre un service plutôt qu'un produit.

L'économie de fonctionnalité nécessite donc une approche commerciale adaptée pour que la clientèle s'oriente vers ce type d'offre. Il faut être capable d'insister sur ses principaux avantages (services complets, pas de maintenance, paiement uniquement de ce qu'on utilise, etc.) pour convaincre les clients. Or, certaines entreprises rencontrées mentionnent la démarche commerciale de leurs collaborateurs ou de leurs distributeurs comme un obstacle à la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Il est donc important de considérer ce frein pour proposer, par la suite, des leviers permettant d'améliorer cette approche commerciale.

3.4.3 Des difficultés à assurer le suivi des produits

L'un des principes fondateurs de l'économie de fonctionnalité étant que les entreprises restent propriétaires des biens qu'elles mettent à disposition de leurs clients, elles doivent par conséquent s'assurer de la maintenance et de l'entretien de leurs produits. Ce suivi leur permet d'allonger leur durée de vie et d'optimiser au maximum la valeur d'usage des biens (Van Niel, 2007). À première vue, la gestion de ce suivi peut sembler aisée pour les entreprises, qui sont censées bien connaître leurs propres produits, mais il s'agit en fait d'une source de préoccupation pour certaines d'entre elles.

Tout d'abord, des entreprises n'ont jamais eu à s'acquitter de la maintenance ou de l'entretien des produits qu'elles proposent. Elles ne possèdent donc pas les compétences en interne pour

effectuer de telles tâches. Envisager de recruter du personnel qualifié peut parfois être synonyme de dépenses supplémentaires et perçu comme une perte de rentabilité.

De plus, il est intéressant de constater que même au sein d'entreprises qui possèdent déjà les compétences techniques pour réparer et entretenir leurs produits, la nécessité d'en assurer un suivi constant et régulier peut s'avérer compliqué. Ainsi, l'une des entreprises rencontrées propose déjà à ses clients d'assurer l'entretien et la réparation des biens qu'elle vend. Elle conçoit, fabrique et distribue ses propres produits et est surement la mieux placée pour s'acquitter de cette tache. Cependant, l'interlocuteur constate que la majorité des techniciens sont motivés et compétents pour résoudre les problèmes, notamment en cas de panne, mais qu'il est beaucoup plus difficile de trouver du personnel souhaitant veiller à la bonne utilisation du matériel. Les techniciens sont plus formés à l'intervention en cas de problèmes plutôt qu'à la prévention et à l'entretien optimal du produit.

Assurer la maintenance et l'entretien des produits peut donc être une véritable préoccupation pour certaines entreprises. La nécessité et la difficulté à trouver du personnel qualifié peuvent ainsi s'avérer être des freins à l'intégration de l'économie de fonctionnalité. Même s'il s'agit d'un obstacle cité par uniquement deux interlocuteurs lors de l'enquête, il est indispensable de le prendre en considération, car il pourrait être rencontré par d'autres entreprises et représenter une véritable barrière au développement de ce modèle économique dans certains cas.

3.5 Une relation triangulaire difficile à appréhender

Résumer le fonctionnement actuel des entreprises à la vente de leurs produits directement à des utilisateurs finaux serait une simplification de schéma commercial pour bon nombre d'entre elles. En effet, dans bien des cas, il existe un intermédiaire entre l'entreprise et l'utilisateur final : le distributeur. On peut alors parler de relation triangulaire « fabricant-distributeur-client utilisateur » (Fromant, 2012).

Les entreprises rencontrées ont ainsi exprimé des freins à l'intégration de l'économie de fonctionnalité, à cause de la difficulté à appréhender cette relation. Lors des entretiens menés dans le cadre de ce travail, il a toujours fallu imaginer avec l'interlocuteur quelle forme prendrait l'économie de fonctionnalité si elle était intégrée dans l'entreprise. Cette projection a permis à l'interlocuteur de mieux visualiser ce modèle économique, mais aussi de soulever certains freins en lien avec cette relation triangulaire.

3.5.1 La peur de détériorer les relations avec le distributeur

Il est apparu que pour certaines entreprises, l'économie de fonctionnalité ne pouvait pas être envisagée, car elle signifiait faire concurrence à ses partenaires. Cette appréhension provient en fait d'une projection trop directe vers ce modèle économique.

En effet, si l'on prend le cas de l'une d'entre elles, l'économie de fonctionnalité n'était pas envisageable, car il revenait à ne plus collaborer avec son distributeur. Selon elle, la gestion de la phase d'utilisation qu'implique ce modèle économique conduirait à ce que l'installateur qui s'occupe aujourd'hui de la pose du matériel devienne obsolète. L'entreprise ne parvient pas à visualiser l'intégration de cet intermédiaire dans une optique d'économie de fonctionnalité et s'inquiète de se placer en tant que concurrent potentiel d'un partenaire actuel.

En réalité, il existe trois principales façons d'envisager la relation triangulaire pour les entreprises. Elles sont détaillées en annexe 4 et issues de l'ouvrage d'Éric Fromant *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise* (Fromant, 2012). La relation triangulaire est donc possible dans le cadre de l'économie de fonctionnalité, mais parfois difficile à imaginer.

Certaines entreprises ont tendance à ne pas visualiser la poursuite de leur collaboration avec le distributeur actuel, ce qui peut représenter un bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement. Les partenariats forts qui peuvent exister entre certaines sociétés ou l'appréhension de développer une nouvelle concurrence, combinés à une méconnaissance de la relation triangulaire dans le cadre de l'économie de fonctionnalité, peuvent conduire à des appréhensions et donc des réticences.

3.5.2 L'appréhension d'un nouveau risque

La relation triangulaire peut être perçue comme dommageable aux relations existantes entre une entreprise et son distributeur, mais également comme un facteur de risque dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. La section 3.4.2 a mis en évidence la difficulté de certains distributeurs à tenir un discours commercial adapté à l'économie de fonctionnalité. Ainsi, les entreprises ne souhaitent pas être dépendantes d'un paramètre qu'elles ne contrôlent pas. Il s'agit donc d'un risque qu'elles appréhendent concernant la force de vente de leur produit.

Au-delà de la partie commerciale, la phase d'utilisation des produits peut également être gérée par un intermédiaire, ce qui peut aussi représenter un risque pour une entreprise. En effet, elle est dans certains cas directement concernée par le taux d'utilisation du produit sans avoir un

véritable contrôle sur la gestion du bien en question. Une entreprise interrogée a exprimé ce risque comme un frein important à l'intégration de l'économie de fonctionnalité.

L'entreprise en question propose du matériel de transport par câble qu'elle vend à des sociétés d'exploitation, notamment dans les stations de ski. L'interlocuteur a, lors de l'entretien, envisagé une relation triangulaire de type « relation de confiance » ou « innovation » comme celles visibles en annexe 4. Ainsi, il n'y aurait pas de transfert de propriété des biens vers le distributeur et les revenus de l'entreprise dépendraient directement du taux d'utilisation du produit. Cependant, ce qui freinait l'interlocuteur est l'impossibilité de contrôler la fréquence d'utilisation des appareils, gérés par la société d'exploitation. L'entreprise serait donc dépendante d'un paramètre qu'elle ne peut pas contrôler, ce qui représente une prise de risque très importante.

Pour l'éviter, il faudrait envisager l'option n° 2 « relation de prudence », visible en annexe 4, où l'entreprise vendrait au distributeur qui serait en charge de la vente de l'usage. Cependant, les entreprises ne peuvent pas connaître intuitivement ces types de relation et expriment des freins en fonction de ce qu'elles imaginent. Leur difficulté à appréhender cette relation triangulaire conduit donc à l'expression de freins légitimes, mais qui peuvent être levés par une meilleure connaissance du modèle économique.

3.6 Un cadre juridique à définir

La mise en place de l'économie de fonctionnalité par une entreprise implique une modification des liens contractuels avec son ou ses distributeurs, s'ils existent, et ses clients. En effet, contrairement à l'achat d'un produit qui consiste à céder le droit de propriété d'un bien, la vente de l'usage nécessite des contrats basés sur le moyen ou le long terme (Fromant, 2012).

Le Grenelle de l'Environnement a permis de mettre en évidence une certaine complexité juridique et administrative des contrats dans le cadre de l'économie de fonctionnalité (Folz et autres, 2008). Ainsi, ces derniers doivent « anticiper les différentes situations possibles rencontrées tout au long de l'exécution des prestations » (*ibid.*). En d'autres termes, il faut que ces contrats définissent clairement la responsabilité de chacun autant au niveau du producteur que du distributeur ou du client. Il faut donc que les entreprises se protègent de toute éventualité telle qu'une dégradation du bien par le client ou une mauvaise gestion de son utilisation si celle-ci est contrôlée par le distributeur.

Certains interlocuteurs, par expérience, savent combien l'établissement de contrats clairs et efficaces est une notion importante afin de limiter les risques pour leur entreprise. Toutefois, pour d'autres, la nécessité de devoir créer ou gérer un nouveau cadre juridique spécifique à l'économie de fonctionnalité peut être perçue comme une charge administrative supplémentaire dont il est parfois difficile de mesurer la véritable valeur ajoutée (Folz et autres, 2008). Cette charge additionnelle, pour des entreprises dont le temps est l'une des ressources les plus précieuses, peut donc être un frein à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie.

L'appréhension des entreprises sur ce sujet est d'autant plus justifiée, qu'il est difficile aujourd'hui de trouver de véritables modèles de contrats à établir dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. Ce manque d'exemples ou de retour d'expérience sur l'aspect contractuel n'est donc pas un gage de sérénité pour les entreprises qui souhaiteraient s'orienter vers ce modèle économique. C'est donc légitimement que le cadre juridique actuel peut être à l'origine d'appréhensions et donc de freins à l'encontre de l'économie de fonctionnalité.

4 DYNAMIQUE DES FREINS

Les freins identifiés précédemment ne sont pas indépendants les uns des autres et sont même souvent interconnectés, on peut donc parler d'une certaine dynamique. Ainsi, dans bien des cas, le fait que les entreprises n'intègrent pas l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie provient de la combinaison de plusieurs freins. L'attention sera portée sur cette interconnexion puis celle-ci sera exploitée dans le but d'obtenir une ébauche de leur priorisation. Enfin, la dernière partie de ce chapitre sera l'occasion de s'intéresser aux différences observées entre les entreprises afin de mettre en évidence leurs caractéristiques les plus susceptibles de favoriser l'économie de fonctionnalité.

4.1 Interconnexion

Dans le chapitre 3, les freins identifiés auprès des entreprises ont été exposés et analysés relativement indépendamment par souci de clarté et de facilité d'approche. En effet, il est ainsi possible en lisant ce rapport de se reporter rapidement à chaque frein afin de le comprendre. Cependant, ces freins sont interconnectés, si bien que l'on peut établir une vue d'ensemble des différents liens qui les unissent, visibles sur la figure 4.1 (page suivante).

Cette représentation a pour objectif de mettre en évidence la complexité des mécanismes qui sont à l'origine de la non-intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. Il est important de saisir qu'il ne s'agit pas d'une dynamique que l'on observe dans sa totalité chez toutes les entreprises, mais plutôt d'une représentation des raisons et de leurs liens qui peuvent empêcher l'ensemble des entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité.

Le caractère cyclique de ce schéma rend difficile le choix d'un point de départ pour le commenter, mais celui-ci peut se porter sur la pression du système économique actuel qui a tendance à s'exercer sur une majorité d'entreprises. Celle-ci les contraint souvent à se focaliser sur les activités aboutissants à des résultats rapides, ce qui est à l'origine d'une vision parfois à trop court terme. C'est pourquoi certaines entreprises manquent de recul sur leurs activités ce qui les empêche de consacrer du temps à une véritable réflexion stratégique, de prendre conscience de la nécessité de changement de modèle économique ou d'intégrer de nouvelles connaissances.

La pression du système économique actuel est donc à l'origine d'une vision à trop court terme conduisant directement aux réactions de type *business as usual* à cause d'un manque de réflexion stratégique et de temps, ou indirectement en inhibant l'accès à la connaissance.

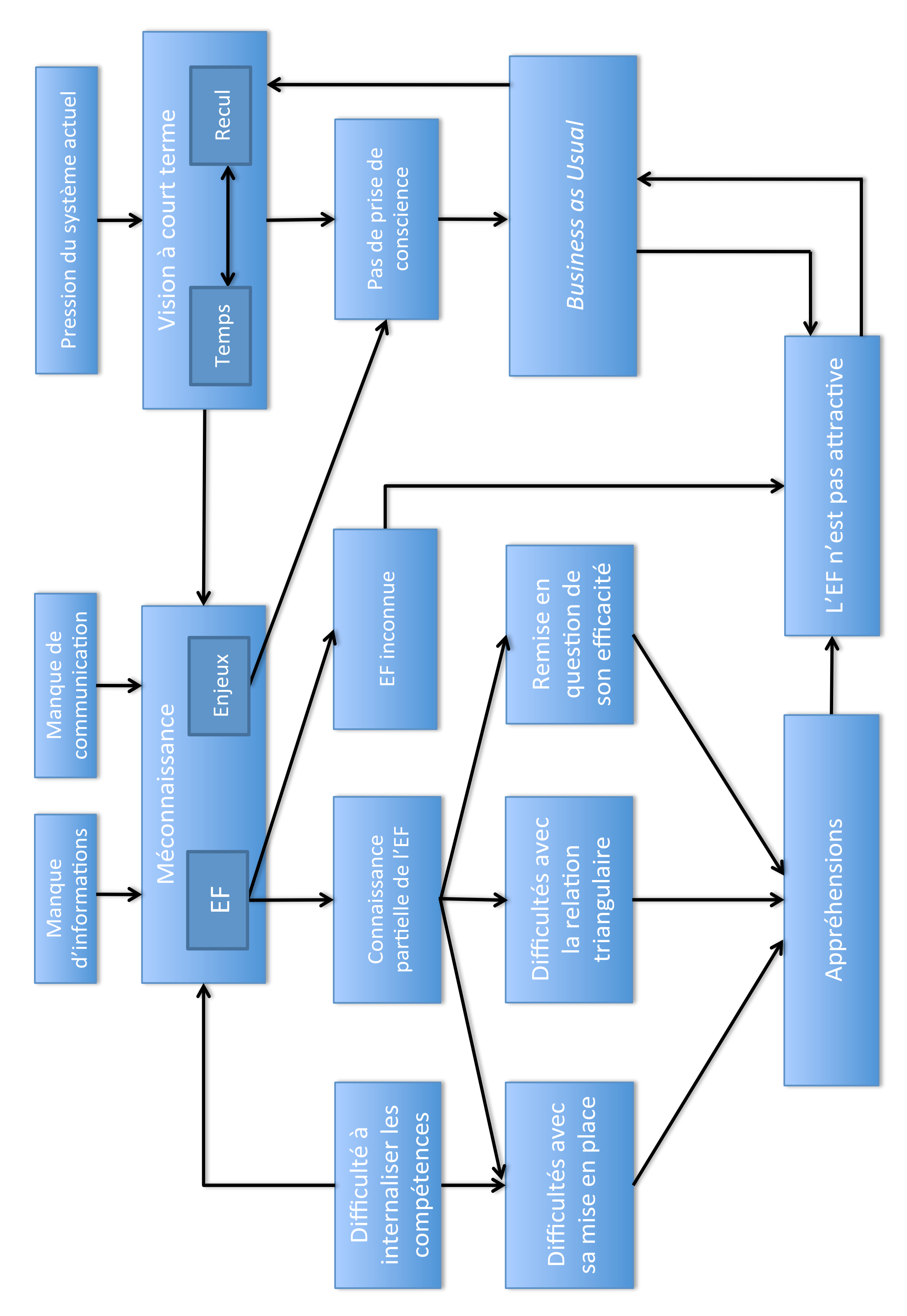


Figure 4.1 Schématisation des liens entre les différents freins identifiés

Le manque de communication sur l'économie de fonctionnalité couplée à une difficulté d'accès à des informations sur le sujet (retours d'expérience, exemples, etc.) et à un manque de spécialistes disponibles pour effectuer de la sensibilisation ou du conseil, nuit également au développement des connaissances des entreprises. C'est pourquoi elles possèdent des lacunes concernant les enjeux actuels et futurs, mais aussi concernant le concept d'économie de fonctionnalité en lui-même.

L'analyse trop superficielle des enjeux par les entreprises les conduit à ne pas assez considérer certains paramètres avec suffisamment d'attention (risques liés aux matières premières, à l'énergie, à la mauvaise compréhension de la crise, etc.). Elles ne réalisent donc pas la nécessité de changement, ce qui conforte leur attachement au modèle actuel et donc les réactions de type *business as usual*.

La méconnaissance du concept d'économie de fonctionnalité peut être totale ou partielle. En effet, la section 3.3.2, a mis en évidence le fait que pour certaines entreprises le concept de vente de l'usage est une découverte ce qui explique la non-attractivité de l'économie de fonctionnalité, puisqu'inconnue, et donc la poursuite du *business as usual*.

Pour d'autres entreprises, la vente de l'usage est un modèle économique dont elles ont déjà plus ou moins entendu parler. Elles n'en possèdent cependant qu'une connaissance partielle et incomplète. Cette méconnaissance, les conduits à exprimer une remise en cause de son efficacité en se questionnant par exemple sur sa rentabilité ou sur la capacité de la clientèle à l'accepter.

Les difficultés à appréhender la relation triangulaire découlent également de la maîtrise incomplète du concept d'économie de fonctionnalité. Les entreprises ont du mal à visualiser quelle forme pourrait prendre ce modèle économique et se préoccupent de leurs relations avec leurs partenaires ou de l'émergence de risques nouveaux (voir section 3.5).

Enfin, la connaissance partielle de la vente de l'usage combinée à une difficulté à internaliser de nouvelles compétences peut être à l'origine de préoccupation quant à sa mise en place. Les entreprises peuvent s'inquiéter de ne pas être assez accompagnées par des spécialistes et d'être freinées par la nécessité de revoir le discours commercial ou d'assurer la maintenance. D'autant plus qu'il manque des professionnels compétents et adaptés à l'économie de fonctionnalité dans ces domaines. C'est également dans ces difficultés en lien avec la mise en place de ce modèle

économique que l'on retrouve le frein relatif au cadre juridique, encore à définir, qui peut aussi être une source de préoccupation pour les entreprises.

La méconnaissance de l'économie de fonctionnalité, qu'elle soit totale ou partielle, couplée à une difficulté d'internaliser de nouvelles compétences sont donc des freins qui conduisent à des appréhensions chez les entreprises rencontrées. Ces appréhensions sont responsables d'une perte d'attractivité de ce modèle économique, car les entreprises peuvent percevoir plus de contraintes que de bénéfices. Elles sont donc tentées de poursuivre leurs activités comme elles l'ont toujours fait, c'est à dire d'avoir des réactions de types *business as usual*, devant un modèle économique qui ne les convainc pas.

On en revient donc au fait que le *business as usual* est plus une finalité qu'un frein en soit. Il peut être causé par une vision à trop court terme, ne permettant pas d'envisager un nouveau modèle économique, la méconnaissance ou par des appréhensions sur ce modèle. Les interlocuteurs qui montrent des réactions de type *business as usual*, considèrent donc l'économie de fonctionnalité comme un modèle non attractif et de placent dans la continuité du système actuel, s'inscrivant ainsi d'une logique de pensée à court terme.

L'ensemble des mécanismes des freins à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises peut donc être considéré comme un cercle vicieux. Les entreprises peuvent ainsi se retrouver piégées dans une dynamique ne leur permettant pas de considérer l'économie de fonctionnalité comme attractive. C'est pourquoi il est important de bien saisir et visualiser comment les freins sont liés afin de pouvoir, par la suite, les combattre efficacement. En effet, cette interconnexion permet de situer les différents obstacles afin de comprendre leurs origines. Une priorisation des freins est donc envisageable afin de pouvoir ensuite cibler les actions sur les freins les plus influents sur le rejet de l'économie de fonctionnalité par les entreprises.

4.2 Priorisation des freins

Désormais, il est possible d'avoir une vue d'ensemble des freins et de leurs liens, ce qui va être utile à leur priorisation. Celle-ci sera effectuée selon le degré d'influence des freins sur le refus d'intégrer l'économie de fonctionnalité de la part des entreprises. La première partie de cette section aura donc pour but d'expliquer le choix des critères de priorisation ainsi que ses limites tandis que la deuxième partie sera consacrée pleinement consacré cette priorisation.

4.2.1 Limites et critères à la priorisation

Prioriser les freins identifiés auprès des entreprises rencontrées s'avère être un exercice difficile, car ces dernières sont toutes différentes que ce soit au niveau de leur fonctionnement, de leur vision, de leur environnement, etc. Il est donc logique que les raisons qui les restreignent dans l'intégration de l'économie de fonctionnalité soient différentes. Pour certaines, le frein peut provenir d'un manque de vision à long terme, pour d'autres d'un manque de compétences disponibles et parfois des deux.

La priorisation peut donc être est fortement variable suivant les entreprises et le contexte. C'est pourquoi elle ne peut pas être généralisée à toutes les situations. Il ne s'agit pas d'établir un classement rigide valable quelque soit l'entreprise, mais plutôt de faire ressortir les freins qui peuvent avoir le plus d'influence sur la non-intégration de l'économie de fonctionnalité dans la plupart des cas.

Pour établir une priorisation, il est nécessaire que celle-ci s'appuie sur des critères justes et précis. La fréquence à laquelle les différents freins ont été exprimés sera considérée, mais avec précaution. En effet, ce travail ne s'appuyant pas sur un échantillon statistique, la fréquence observée ne peut pas être strictement généralisable à toutes les entreprises. De plus, ce n'est pas un critère qui permet d'identifier l'influence réelle des freins or, c'est l'objectif de ce travail. En effet, il est intéressant de savoir que la plupart des entreprises ont mentionné un frein, mais si celui-ci ne nuit que très peu à l'intégration de l'économie de fonctionnalité, le critère de fréquence n'est pas le plus pertinent. C'est donc un critère à considérer avec précaution.

En revanche, l'interconnexion des différents freins peut être exploitée afin d'identifier l'influence que peuvent avoir certains freins sur l'ensemble. Il s'agit d'un critère primordial, car si un frein est à l'origine d'un grand nombre d'autres obstacles, son influence sur l'intégration de l'économie de fonctionnalité n'en est que plus importante.

Enfin, le dernier critère de priorisation utilisé concerne l'étape de l'intégration de l'économie de fonctionnalité sur laquelle influent les différents freins. En effet, ceux qui sont rédhibitoires à toute projection des entreprises vers ce modèle économique peuvent être considérés comme plus influents sur leur décision que ceux qui nuisent plutôt à sa mise en place. Ce critère est donc important à considérer.

4.2.2 La dominance de certains freins

Comme abordé dans la section 3.1, le *business as usual* est généralement considéré comme un frein principal à l'intégration de l'économie de fonctionnalité (Fromant, 2012). C'est un obstacle absolument indiscutable au regard des critères choisis pour la priorisation. En effet, il est souvent observé (voir section 3.1), il influe directement ou indirectement sur de très nombreux autres freins, comme le montre la figure 4.1, et peut être considéré comme un obstacle qui empêche les entreprises de se projeter vers l'économie de fonctionnalité. Cependant, il s'agit surtout d'une finalité ou d'un frein ultime car il n'est pas observé sans raison, mais il est plutôt la conséquence de nombreux autres obstacles. Il existe donc d'autres freins à considérer comme principaux dans le cadre de cette priorisation.

Ainsi, il semble que la méconnaissance générale de l'économie de fonctionnalité puisse être considérée comme un frein absolument essentiel. En effet, elle est présente dans presque toutes les entreprises rencontrées et elle est un obstacle direct qui les empêche d'envisager l'économie de fonctionnalité. De plus, au regard de la figure 4.1, il est flagrant que la méconnaissance est à l'origine de nombreux autres freins exprimés ou observés lors des rencontres avec les entreprises. C'est notamment elle qui est responsable de beaucoup d'appréhensions qu'ont pu exprimer les différents interlocuteurs. Le manque d'informations disponibles et le manque de communication sur l'économie de fonctionnalité, directement responsable de la méconnaissance, sont donc deux freins extrêmement importants à considérer en vue d'améliorer l'intégration de ce modèle économique dans les entreprises.

La vision à court terme, induite par la pression du système économique actuel, est également un frein identifié, que l'on peut définir comme principal. Plusieurs interlocuteurs ont désigné le manque de temps et de recul comme un frein important à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans leur entreprise. C'est une problématique relativement fréquente et, qui plus est, influe sur la méconnaissance et conduit au *business as usual*. Il s'agit donc d'un frein relativement influent sur les autres et qui empêche directement les entreprises de se projeter vers l'économie de fonctionnalité et de l'envisager.

On peut définir la difficulté à internaliser de nouvelles compétences comme un frein important, mais légèrement moins influent que les précédents. En effet, le manque de professionnels compétents est une préoccupation moins exprimée par les interlocuteurs et qui concerne la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Pour exprimer un tel frein, il faut déjà avoir envisagé ce modèle économique, ce qu'empêchent les deux freins principaux. Il exerce cependant une

influence non négligeable sur d'autres freins et peut donc être placé juste derrière les freins mentionnés précédemment.

Enfin, la difficulté à appréhender la relation triangulaire ou le cadre juridique à définir sont des freins qui peuvent être, certes très importants pour certaines entreprises, mais que l'on peut considérer comme moins influents. Ils sont à prendre en compte, car ils sont responsables d'appréhensions qui peuvent nuire à l'attractivité de ce modèle économique. Cependant, ils ne sont pas souvent mentionnés et n'influent pas sur beaucoup d'autres freins. Tout comme la difficulté à internaliser de nouvelles connaissances, l'expression de tels freins implique déjà une projection de l'interlocuteur vers l'économie de fonctionnalité. Ce ne sont donc pas des freins rédhibitoires qui empêchent les entreprises d'envisager un tel modèle économique, mais qui peuvent générer des appréhensions quant à sa mise en place.

Cette priorisation est donc à considérer avec un certain recul, car elle n'est pas généralisable à toutes les entreprises, mais permet d'avoir une idée générale des freins les plus importants. La finalité étant bien sûr d'axer prioritairement les efforts sur ces freins afin que les entreprises intègrent plus largement l'économie de fonctionnalité.

4.3 Une réceptivité différente suivant certaines caractéristiques

L'enquête réalisée auprès des entreprises a permis de mettre en évidence différents freins, plus ou moins influents, à l'intégration de l'économie de fonctionnalité. Ces obstacles ne s'expriment pas tous de la même façon notamment car les entreprises évoluent dans des contextes différents. Il est ainsi intéressant de constater que leurs réactions face à l'économie de fonctionnalité diffèrent suivant certaines de leurs caractéristiques. Cette section sera l'occasion de mettre en évidence deux caractéristiques principales des entreprises qui peuvent fortement les faire s'orienter ou non vers ce modèle économique, à savoir : leurs capacités décisionnelles et leurs valeurs.

4.3.1 Capacités décisionnelles des entreprises

Le choix des entreprises à rencontrer pour ce travail s'est fait dans l'optique d'interroger aussi bien de petites entreprises que de grands groupes. La finalité étant de voir s'il existait des freins différents entre ces entités. Sur le panel de treize entreprises, l'enquête n'a pas véritablement permis de distinguer des différences au niveau des freins qu'elles pouvaient exprimer, mais plutôt sur leur ressenti face à l'économie de fonctionnalité.

Ainsi, au-delà de la taille des entreprises en termes d'effectifs ou de chiffre d'affaires, c'est surtout leur capacité à s'orienter facilement vers de nouvelles stratégies qui semble être une caractéristique influant sur l'intégration de l'économie de fonctionnalité. La possibilité de prendre aisément de nouvelles décisions peut ainsi jouer en faveur de ce modèle économique. Cette aptitude à pouvoir facilement et rapidement prendre des décisions novatrices en terme de stratégie peut se mesurer en s'intéressant à la nature du capital d'une entreprise.

En effet, avec un capital plutôt fermé c'est-à-dire avec très peu d'actionnaires, une entreprise possède une marge de manœuvre beaucoup plus importante et peut plus aisément décider de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité (Fromant, 2013). C'est souvent le cas des entreprises « familiales » ou qui appartiennent toujours à leurs fondateurs.

En revanche, si le capital est plutôt ouvert, c'est-à-dire avec un grand nombre d'actionnaires ou de grands groupes parmi ceux-ci, les prises de décisions se font sur la base de la consultation de plus de personnes. Les risques de divergences sont donc plus importants et, dans le cas des grands groupes, les directions honorent généralement des mandats à court terme qui inhibent la formulation de stratégies sur le long terme (*ibid.*). La capacité à s'orienter vers un nouveau modèle économique, telle que l'économie de fonctionnalité, est donc réduite.

C'est ce qui a pu être constaté à l'échelle de l'enquête réalisée pour ce travail, pour laquelle six entreprises avaient un capital plutôt ouvert contre sept avec un capital plutôt fermé. Parmi les entreprises au capital ouvert, seulement deux, soit 33 %, semblaient appréhender l'économie de fonctionnalité comme un modèle économique éventuellement envisageable. En revanche, parmi les entreprises au capital fermé, elles étaient cinq, soit 71 % à percevoir l'économie de fonctionnalité comme une stratégie relativement intéressante.

Encore une fois, ces chiffres sont à prendre avec précaution, car basés sur un panel relativement restreint et sur un ressenti des entreprises. Cependant, l'écart entre les deux catégories d'entreprises semble assez significatif pour être souligné. La capacité décisionnelle et plus particulièrement la capacité à pouvoir instaurer de nouvelles stratégies est donc une caractéristique favorable à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans une entreprise. C'est un fait important à considérer, notamment pour la formulation de leviers dans la suite de ce travail.

4.3.2 Valeurs des entreprises

Le choix de s'orienter vers un nouveau modèle économique, qui plus est durable, ne peut être effectué sans posséder ou revendiquer certaines valeurs (Gaglio, 2008). L'économie de fonctionnalité se veut un modèle, certes viable économiquement, mais prenant en compte des considérations environnementales et sociales tout aussi importantes. S'orienter vers un tel concept peut, bien sûr, être une décision strictement objective basée sur l'analyse des avantages de l'économie de fonctionnalité, mais semble tout de même motivée par la volonté des entreprises de s'inscrire dans valeurs qui comptent pour elles.

Les entretiens menés lors de cette enquête ont mis en évidence que certaines entreprises semblaient plus réceptives au concept d'économie de fonctionnalité, car elles partagent avec lui des valeurs qui leur sont chères. Ainsi, l'intégralité de celles qui semblaient réceptives ou intéressées par ce modèle économique mène des actions en lien avec la thématique du développement durable. Pour la plupart, elles refusent la délocalisation de leur production à l'étranger ou mènent une réflexion sur son possible rapatriement en France à moyen terme. Le choix d'une fabrication française des produits est ainsi révélateur d'une volonté de s'inscrire dans une stratégie plus durable, donc en adéquation avec l'économie de fonctionnalité.

De plus, certaines de ces entreprises, plutôt réceptives à l'économie de fonctionnalité lors des entretiens, s'inscrivent déjà dans une logique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cet engagement témoigne d'une prise de conscience de la nécessité d'intégrer le développement durable à leur stratégie, ce qui peut expliquer leur relatif intérêt envers ce modèle économique.

Les valeurs chères aux entreprises et en adéquation avec les enjeux du développement durable sont donc des caractéristiques favorables à l'intégration de l'économie de fonctionnalité. Les entreprises n'ont donc pas toutes les mêmes perceptions de ce modèle économique, ce qui confirme que la portée des freins identifiés diffère suivant les contextes. De plus, être capable de repérer les signes qui peuvent indiquer une meilleure réceptivité potentielle de l'économie de fonctionnalité chez les entreprises constitue une bonne base de départ dans la formulation de leviers en faveur de ce modèle économique.

5 LES LEVIERS

L'identification, l'analyse et l'étude de la dynamique des freins, effectuées dans les deux chapitres précédents, ont permis de mettre en avant les principaux obstacles à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. À partir de ce travail, il est donc possible de formuler des leviers afin qu'elles soient plus nombreuses à s'orienter vers ce modèle économique. Ces recommandations s'appuieront sur de la documentation en lien avec le sujet, mais aussi sur certains éléments apportés par l'enquête effectuée. Les interlocuteurs ont ainsi exprimé des besoins auxquels les leviers doivent répondre, mais aussi de l'intérêt pour certains aspects de l'économie de fonctionnalité qui doivent être pris en compte afin de formuler un argumentaire approprié pour l'intégrer dans les entreprises.

5.1 La conduite du changement

Avant d'entrer dans le vif du sujet en présentant les différents leviers, une attention particulière sera portée sur la thématique de conduite du changement dans son ensemble. Il sera question du lien entre ce sujet et le développement durable, des acteurs à qui s'adressent les leviers proposés, mais aussi de leurs limites. La finalité étant de contextualiser les recommandations qui suivront afin de mieux les appréhender.

5.1.1 Conduite du changement et développement durable

Le changement semble être une variable de gestion relativement comprise par les entreprises qui doivent constamment s'adapter aux différents marchés (Autissier et autres, 2010). En effet, dans l'ouvrage *Conduite du changement concepts clés,* les auteurs avancent qu'elles ont majoritairement conscience que le changement est indispensable dans une société qui évolue en permanence (*ibid.*). C'est pourquoi elles peuvent tenir des discours tels que « Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « se transformer ou disparaître », « changer pour évoluer », etc. (*ibid.*). En effet, aucune entreprise ne peut affirmer aujourd'hui ne pas se servir d'Internet ou de l'informatique, notions pourtant relativement récentes qui ont impliqué un changement de leur façon d'agir.

Cependant, même si les entreprises savent qu'elles doivent constamment évoluer pour se développer, il n'est pas certain qu'elles aient toutes intégré la nécessité de s'orienter vers une gestion plus durable. Des changements dans leurs manières d'appréhender leurs activités sont nécessaires si elles veulent se conformer aux exigences du développement durable, mais ne s'observent pas encore massivement.

Ainsi, comme l'avance Jean-Pierre Le Danff, chercheur à l'Observatoire de l'écopolitique internationale :

> « si le changement fait partie de la vie, les individus ne changent réellement que lorsqu'ils ont été confrontés personnellement à un stimuli suffisamment fort pour entraîner chez eux une chaîne de réactions, allant de la prise de conscience jusqu'à l'accomplissement de l'action » (Combe et autres, 2008, p. 68).

La conduite du changement est donc basée sur l'identification de ces stimuli qui peuvent permettre d'intégrer plus facilement le développement durable ou dans le cas de ce travail, l'économie de fonctionnalité, dans la stratégie des entreprises. Ce chapitre sera ainsi l'occasion de mettre en évidence les leviers à considérer pour permettre cette intégration. La conduite du changement étant indéniablement liée et nécessaire à l'économie de fonctionnalité et plus généralement au développement durable dans son ensemble.

5.1.2 Acteurs et limites des leviers exprimés

La conduite du changement peut être menée par plusieurs acteurs afin de convaincre les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité. Ainsi, les professionnels qui réalisent du conseil en développement durable, souvent au sein de cabinets spécialisés, sont en contact direct avec elles et donc en première ligne pour induire ce changement.

La responsabilité des pouvoirs publics est aussi à considérer, car ces derniers possèdent une influence et des capacités d'actions certaines. Leurs pouvoirs législatifs, exécutifs et éducatifs, peuvent s'avérer très utiles au développement de l'économie de fonctionnalité. Les différents chercheurs ou universitaires qui, par leurs travaux, augmentent et diffusent la connaissance sur ce modèle économique ont également un rôle à jouer dans cette conduite du changement.

Enfin, les entreprises doivent aussi adopter une attitude proactive, notamment en terme de gouvernance, pour favoriser la mise en place de nouveaux modèles économiques durables. L'ensemble de ces acteurs est donc principalement concerné par les leviers qui vont être exprimés dans ce chapitre.

Toutefois, il est primordial de connaître les limites liées à l'interprétation de ces recommandations. En effet, les entreprises ayant toutes un contexte différent, leurs réactions face à ces leviers peuvent être variables. C'est pourquoi il est difficile de parler de bonnes pratiques générales, car si celles-ci sont efficaces c'est d'abord au regard du contexte où elles sont appliquées (Du Tertre, 2013). Les recommandations présentées ne sont donc pas une recette miracle à appliquer pour toutes les entreprises. Certaines d'entre elles seront plus

concernées par des leviers, d'autres beaucoup moins, mais au regard de l'identification des freins principaux menée précédemment, il est possible de mettre en évidence des leviers généralisables et applicables dans beaucoup de cas.

5.2 Faire connaître l'économie de fonctionnalité

La priorisation des freins identifiés auprès des entreprises a révélé que la méconnaissance était un obstacle principal à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie. Cette méconnaissance s'exprime au niveau des enjeux analysés trop superficiellement ou du concept en lui-même qui reste assez flou pour beaucoup d'interlocuteurs. L'objectif de cette section est donc de mettre en avant des leviers pouvant permettre de faire découvrir ou mieux connaître l'économie de fonctionnalité auprès des entreprises.

5.2.1 Communiquer sur l'économie de fonctionnalité

L'enquête menée dans le cadre de ce travail a révélé que la quasi-totalité des entreprises interrogées n'avait jamais entendu le terme « économie de fonctionnalité » (voir partie 3.3.2). De plus, même si le concept de vente de l'usage est connu par certaines, il reste à étoffer pour être pleinement assimilé. La communication autour de l'économie de fonctionnalité est donc à développer, voire à créer. En effet, rares sont les personnes qui peuvent se targuer d'avoir entendu parler de ce modèle économique en dehors des publications spécialisées ou des médias en lien avec le développement durable. Par conséquent, il est difficile d'intégrer l'économie de fonctionnalité lorsqu'on n'y a jamais été confronté.

Une véritable réflexion doit être engagée pour mettre en place une communication efficace et ciblée autour de l'économie de fonctionnalité. Ainsi, un plan de communication à l'échelle nationale pourrait être envisagé pour faire découvrir ce modèle économique aux entreprises. Toutefois, il est légitime de se demander qui pourrait être l'initiateur et le porteur d'un tel projet.

Il semble que les différents acteurs engagés dans l'économie de fonctionnalité soient déjà regroupés dans des organisations. La principale, le Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable, propose des séances de rencontres ou de réflexion réunissant différents acteurs de cette thématique (chercheurs, chefs d'entreprises, acteurs institutionnels, etc.). Cette hétérogénéité et le dynamisme au sein d'un tel club peuvent être à l'origine d'une réflexion intéressante à propos la communication à mener sur l'économie de fonctionnalité.

Cependant, difficile de croire qu'un ou plusieurs regroupements d'acteurs, souvent engagés dans d'autres impératifs, peuvent avoir suffisamment d'influence et de temps, pour porter un tel projet. Les pouvoirs publics ont donc aussi un rôle important à jouer en tant que catalyseurs ou arbitres sur la thématique de l'économie de fonctionnalité (Fromant, 2012). En effet, ils ont une responsabilité à l'égard des citoyens, notamment en ce qui concerne le fait d'envisager de nouveaux modèles économiques adaptés aux enjeux actuels et futurs. L'influence de l'État et plus précisément du MEDDE serait donc utile et nécessaire à la création d'un plan de communication efficace pour faire connaître l'économie de fonctionnalité. Les organisations ou groupes d'acteurs déjà existants pourraient quant à eux mener une réflexion sur la communication à mettre en place et solliciter ou faire pression sur le gouvernement pour qu'il s'engage à en assurer la gestion.

Au-delà de connaître les acteurs à impliquer pour développer la connaissance de l'économie de fonctionnalité, il est important d'envisager le contenu d'un éventuel plan de communication. Tout d'abord, il semble qu'il faille considérer les médias comme un puissant allié afin de fournir les informations concernant ce modèle économique au plus grand nombre. *L'étude prospective sur l'économie de fonctionnalité en France,* menée par des étudiants d'HEC Paris en collaboration avec la fondation Nicolas Hulot, a mis en évidence l'influence des médias qui disposent « d'une force de frappe incomparable dont on ne peut se priver » (Combe et autres, 2008, p. 69). Cette étude propose la création de petits reportages publicitaires à la télévision mettant en avant des entreprises ayant intégré l'économie de fonctionnalité et en tirant des bénéfices (*ibid.*). Les possibilités de promotion médiatiques sont vastes, encore à développer et devraient donc être considérées avec la plus grande attention.

Il faudrait également que la communication se fasse directement dans les entreprises ou dans les lieux qu'elles fréquentent, comme les CCI. Ainsi, le développement d'interventions de spécialistes ou des retours d'expériences devraient être plus facilement généralisés sur la thématique de l'économie de fonctionnalité.

Enfin, l'enquête menée auprès des entreprises a révélé que même en subissant une pression importante et constante, elles restent curieuses et relativement ouvertes à la découverte de nouveautés. Elles seraient donc réceptives à un accès facile et gratuit à de l'information sur l'économie de fonctionnalité. C'est pourquoi la généralisation de veilles informatives sur Internet pourrait être envisagée. Le site Efficycle, en propose déjà sur l'ensemble du développement durable en fournissant gratuitement et sur inscription une veille informative, une

fois pas semaine (Efficycle, 2013). Il existe déjà un site internet proposant une veille collaborative sur l'économie de fonctionnalité (www.scoop.it/t/economie-de-fonctionnalite), mais l'envoi direct d'informations aux entreprises, sur le modèle d'Efficycle, pourrait être intéressant à considérer.

Les possibilités de communication sont vastes et variées, mais doivent être choisies afin de toucher le plus efficacement les entreprises. La création d'un plan de communication est donc à envisager pour faire connaître l'économie de fonctionnalité auprès des interlocuteurs susceptibles de la mettre en place.

5.2.2 Créer une dynamique dans la société

La communication à destination des entreprises est essentielle pour faire connaître l'économie de fonctionnalité, mais il semble qu'une prise de conscience générale doit également être insufflée. En effet, pour que les entreprises soient pleinement convaincues de la nécessité de changement de modèle économique, une sensibilisation de la population aux enjeux du développement durable est nécessaire, voire indispensable. Si une véritable pression populaire s'exerçait en faveur de ce changement, l'orientation vers l'économie de fonctionnalité serait alors facilitée.

C'est pourquoi la sensibilisation du grand public à des problématiques en lien avec le développement durable (surconsommation, pénurie de matières premières, changements climatiques, etc.) doit être poursuivie et même intensifiée. La prise de conscience doit donc également avoir lieu au sein de l'ensemble de la population pour influencer les entreprises dans leur choix de modèle économique.

Ainsi, c'est dans ce sens que s'inscrit l'avis de Sophie Dubuisson-Quellier, responsable de programmes de recherche sur la consommation durable au centre de sociologie des organisations (CSO), qui est convaincue que le changement doit passer par l'éducation (Combe et autres, 2008). Selon elle, les consommateurs durables ne naissent pas en un jour et c'est en partie à l'école que doivent être instaurées les bonnes habitudes de consommation (*ibid.*). Les grands enjeux du développement durable devraient donc y être enseignés.

Même si cela détourne le sujet du monde de l'entreprise, il est important de saisir que ces dernières sont des entités évoluant dans un environnement qui doit, lui aussi, être conscientisé. La création d'une véritable dynamique dans la société autour des enjeux du développement

durable est donc nécessaire à la généralisation de l'économie de fonctionnalité. Cette dynamique doit être induite auprès de tous en veillant particulièrement à la sensibilisation des plus jeunes à travers le système éducatif.

5.3 Orienter la recherche vers le pratico-pratique

Faire connaître l'économie de fonctionnalité auprès des entreprises est important, mais il faut également que ces dernières puissent trouver de l'information sur le sujet lorsqu'elles le désirent. Or, avant d'améliorer l'accès à la documentation, il faut déjà que celle-ci existe. En effet, la recherche sur l'économie de fonctionnalité doit encore être poursuivie afin de fournir des renseignements pratiques aux entreprises. L'enquête a révélé deux principaux sujets sur lesquels celles-ci souhaitent de l'information qui, bien souvent, est encore manquante : les modèles d'affaires (*business models)* et le cadre juridique.

5.3.1 Créer des modèles d'affaires

La figure 4.1 (chapitre précédent) a mis en évidence qu'une connaissance partielle de l'économie de fonctionnalité pouvait conduire à des appréhensions dans les entreprises. En effet, celles-ci ont parfois peur qu'il ne s'agisse pas d'un modèle rentable ou que la clientèle ne suive pas. Plusieurs des interlocuteurs rencontrés lors des entretiens ont ainsi fait part de leur désir de consulter des exemples et des données chiffrées leur permettant d'étudier puis d'envisager un tel modèle économique.

Les entreprises veulent connaître les perspectives de gain, le retour sur investissement, mais aussi la façon dont les changements doivent s'opérer. Elles veulent donc avoir accès à des modèles d'affaires sur l'économie de fonctionnalité. C'est ce qu'avait notamment mis en avant le rapport du Grenelle de l'Environnement sur la question en insistant sur la nécessité de « construire rapidement une expertise en matière de contrôle de gestion afin de maîtriser l'analyse des coûts et le positionnement prix. » (Foltz et autres, 2008, p. 6).

Or, il semble qu'aujourd'hui très peu de documentation sur le sujet ne soit disponible. Seul l'ouvrage d'Éric Fromant, *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*, aborde l'aspect pratique de la mise en place de l'économie de fonctionnalité en s'intéressant aux critères de réussite des projets, à la fixation des prix, aux effets sur la trésorerie et bien d'autres informations dont les entreprises sont demandeuses (Fromant, 2012).

Aussi, le centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable (CIRIDD) est à l'origine du CLub d'acteurs sur l'Économie de Fonctionnalité (CLEF) qui se définit en page d'accueil de sont site Internet comme « un réseau multi-acteurs de partage et d'échange sur le passage progressif à l'économie de fonctionnalité » (CLEF, 2013). Le rôle de ce club étant d'accompagner les entreprises dans la mise en place de l'économie de fonctionnalité dans la région Rhône-Alpes et le Massif Central, un programme pilote est en train d'être mené : le programme « ReliEF » (Rhône-Alpes : Expérimenter L'Innovation par l'Économie de Fonctionnalité) (*ibid.*). Celui-ci vise à accompagner cinq PME vers l'économie de fonctionnalité avec pour finalité la publication de fiches exemples et surtout le développement d'une méthode de prédiagnostic pour les entreprises souhaitant s'orienter vers ce modèle économique.

La recherche sur les aspects pratiques de l'économie de fonctionnalité est donc encore en cours mais reste à étoffer. Les recherches doivent encore être poursuivies afin d'aboutir à une quantité d'informations plus conséquente et à des modèles d'affaires permettant aux entreprises d'appréhender de l'économie de fonctionnalité plus sereinement. Il est donc de la responsabilité des pouvoirs publics de soutenir ce genre de projets, mais aussi aux étudiants ou chercheurs désireux de s'orienter vers cette thématique d'axer leurs travaux sur l'aspect pratique en collaboration avec les entreprises.

5.3.2 Développer l'aspect juridique

Le cadre juridique de l'économie de fonctionnalité étant une source d'appréhension chez certaines entreprises rencontrées (voir section 3.6), c'est également un aspect sur lequel les recherches doivent se pencher. En effet, le manque de modèles contractuels à établir dans le cadre de l'économie de fonctionnalité est parfois à l'origine d'une perte d'attractivité de cette dernière. Il faut donc être en mesure de bâtir des modèles de références afin de rassurer les entreprises.

Ainsi, il est important de déterminer les principales caractéristiques que doivent comporter les contrats dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. Ceux-ci doivent s'établir sur suffisamment long terme afin de dégager des bénéfices de l'optimisation des biens mise en place pour augmenter leur durée de vie (Folz et autres, 2008). L'utilisation normale et anormale des produits doit également être parfaitement définie tout comme la responsabilité du fabricant, d'autant plus que l'usage des produits est amené à être maximum (Fondation Concorde, 2010).

Enfin, les clauses de révision et de ruptures des contrats doivent être bien précisées afin de pouvoir répercuter d'éventuelles variations de coûts des produits (Folz et autres, 2008).

S'inspirer des contrats existant pour des modèles proches de l'économie de fonctionnalité peut être un levier intéressant. En effet, les contrats de leasing définissent déjà des conditions à respecter telles que « la gestion de bon père de famille » auxquelles un locataire doit se soumettre (Fromant, 2013). Il semble qu'une certaine expérience juridique existe donc dans d'autres modèles économiques proches, qu'il serait dommage de ne pas utiliser. Il est donc possible d'imaginer la forme que pourraient prendre ce type de contrats, mais les recherches doivent être poursuivies afin de pallier tous les cas de figure que peuvent rencontrer les entreprises.

Cependant, il semble qu'un effort doive également être consenti au niveau des entreprises qui ne sont pas toutes habituées à se pencher sur l'aspect juridique. Cela leur demande une implication importante, qui n'est pas toujours bien perçue, malgré l'importance de ce domaine sur leurs activités. Un soutien juridique est donc indispensable pour permettre aux entreprises de développer leurs compétences dans ce domaine et le prendre pleinement en considération.

La finalité est donc d'aboutir à des contrats types à mettre en place dans le cadre de ce modèle économique afin de protéger au mieux les différents acteurs. Ils pourraient ainsi se sentir rassurer en leur prouvant que toutes les éventualités ont été considérées et qu'il s'agit déjà d'un modèle déjà appliqué, réfléchi et crédible. Un meilleur soutien juridique, par exemple grâce à un accompagnement par des avocats spécialisés, pourrait permettre de plus impliquer les entreprises dans l'aspect juridique de la démarche d'économie de fonctionnalité. Les dirigeants seraient donc mieux sensibilisés à un paramètre très important qu'ils ont parfois tendance à négliger.

5.4 Développer les échanges pour favoriser l'accès à l'information

L'amélioration de la connaissance générale de l'économie de fonctionnalité est essentielle, mais la diffusion de celle-ci est également un point important sur lequel des efforts doivent être fournis. En effet, les informations doivent être accessibles aux entreprises afin qu'elles développent leur connaissance de ce modèle économique. Certes, une meilleure communication, abordée dans la section 5.2, peut permettre une plus large diffusion des informations (présence médiatique, veille thématique sur le sujet, etc.), mais il semble que les échanges directs entre les différents acteurs représentent un levier précieux à considérer.

Les entreprises ont exprimé, lors de l'enquête, le besoin d'informations pragmatiques sur l'économie de fonctionnalité. Les publications de recherche peuvent les intéresser, mais ce qu'elles demandent avant tout, ce sont des retours d'expériences et des données concrètes, comme en témoigne leur désir d'avoir accès à davantage de modèles d'affaires. Il faut donc qu'elles puissent être capables d'échanger avec des spécialistes de l'économie de fonctionnalité, mais aussi avec des chefs d'entreprises qui se sont déjà orientés vers ce modèle économique et qui peuvent partager leur expérience.

Il faudrait donc, dans un premier temps, envisager un recensement national des entreprises qui ont déjà intégré l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie. Cette démarche permettrait de les situer géographiquement afin de pouvoir les mettre en relation avec d'autres, proches territorialement, et intéressées par ce modèle économique. L'implication territoriale de certaines entreprises étant une valeur importante, le fait de pouvoir communiquer et échanger avec des partenaires du même territoire peut être une source de motivation supplémentaire. C'est ainsi que Christian Du Tertre, chercheur et spécialiste de l'économie de fonctionnalité, insiste sur la nécessité de développer des lieux propices aux échanges pour permettre aux différents acteurs d'un même territoire de se rencontrer (Du Tertre, 2013).

Ce développement territorial de l'économie de fonctionnalité peut être envisagé si des structures telles que le CLEF, c'est-à-dire des clubs d'économie de fonctionnalité au niveau régional, se multiplient en France. Ces dernières pourraient ainsi être en charge de la mise en place des échanges entre les acteurs d'un même territoire. Le soutien des pouvoirs publics locaux (conseils régionaux, CCI, communautés de communes, etc.) et leur implication dans de tels projets semblent nécessaires pour permettre leur développement. Les différents spécialistes de l'économie de fonctionnalité peuvent également avoir un rôle à jouer dans la création de nouveaux réseaux locaux adaptés au contexte territorial des entreprises.

Il ne faut donc pas négliger la curiosité et la motivation des entreprises à s'investir dans des projets leur permettant de développer leur réseau et leur connaissance d'un nouveau modèle économique, qui peut représenter une réelle opportunité. La création de structures propices aux échanges, particulièrement au niveau local, représente donc un levier essentiel au développement et à la généralisation de l'économie de fonctionnalité.

5.5 Adopter un argumentaire convaincant

Au-delà de la méconnaissance, le manque de vision à long terme est aussi un obstacle important à considérer. Il est directement induit par la pression du système actuel et conduit à un manque de temps et de recul des entreprises sur leurs activités. Il faut donc leur proposer un discours convaincant sur l'économie de fonctionnalité, afin qu'elles puissent envisager de se détacher du système actuel. En étant convaincues de l'attractivité de ce modèle économique, elles peuvent alors adopter une vision stratégique à plus long terme et dégager du temps nécessaire à son intégration. La mise en place de cet argumentaire passe donc par un choix cohérent des entreprises à cibler en priorité, ainsi qu'un discours approprié et tourné vers les avantages de ce modèle économique préférés par les interlocuteurs.

5.5.1 S'adresser aux bonnes entreprises

La généralisation de l'économie de fonctionnalité au plus grand nombre possible d'entreprises est une finalité séduisante au regard des enjeux actuels et futurs. Cependant, face au relatif retard pris en la matière il apparaît que le développement de l'économie de fonctionnalité doit d'abord être envisagé dans certaines entreprises plus que d'autres. Cela peut paraître petit joueur, mais il est indispensable de préserver et développer l'attractivité de ce modèle économique qui pourrait être mise à mal en cas d'échecs à répétition.

Il ne faut donc pas à tout prix vouloir instaurer l'économie de fonctionnalité, peu importe la capacité de l'entreprise à transformer ce changement organisationnel en réussite. Forcer la main à des entreprises peu motivées ou mal préparées pourrait conduire à des échecs et ternir la réputation et donc l'attractivité de ce modèle économique. Le ciblage des entreprises à convaincre en priorité de s'engager dans cette démarche est donc un critère à considérer dans l'optique de généraliser l'économie de fonctionnalité.

Pour certains, les entreprises cibles doivent être dans le domaine de l'environnement ou capables de faire le lien entre ce paramètre et le développement de leur stratégie (Bartolomeo et autres, 2003). Sans être aussi réductrice, la section 4.3 de ce travail a mis en évidence des caractéristiques favorisant l'intégration de l'économie de fonctionnalité. Ainsi, des actions, en accord avec les principes du développement durable, telles qu'une production *made in France* ou une implication dans la RSE témoignent de valeurs en adéquation avec ce modèle économique. La motivation et les efforts consentis par ces entreprises devraient donc être plus importants et offrir plus de chance de réussite à l'économie de fonctionnalité.

Cependant, il n'est pas toujours facile d'évaluer les valeurs d'une entreprise et l'on ne peut se limiter à ce critère pour choisir celles où l'économie de fonctionnalité a le plus de chances de réussir. Comme mentionné précédemment, il apparaît que leurs capacités décisionnelles soient aussi importantes à prendre en considération. Ainsi, selon Costas Markides, chercheur et enseignant en stratégie entrepreneuriale à la *London Business School*, « les marchés radicalement nouveaux ne sont presque jamais créés par de grosses entreprises établies » (Lesueur, 2011, p. 43). Elles possèdent une forme d'inertie moins compatible aux changements radicaux qu'implique l'économie de fonctionnalité.

Il semble donc que globalement les entreprises à dimension plus familiales au capital relativement fermé soient plus prédisposées à initier ce type de changement et donc le virage vers l'économie de fonctionnalité (Fromant, 2013). Les *start-ups*, souvent dirigées par de jeunes entrepreneurs à l'écoute de modèles nouveaux, peuvent aussi représenter une cible de choix à envisager en priorité (Lesueur , 2011).

La teneur de ce discours n'est pas d'écarter les entreprises ne répondant pas à ces critères de l'économie de fonctionnalité, mais plutôt de focaliser les efforts sur celles présentant le plus de chances de réussite. Elles peuvent ainsi instaurer ce modèle économique ce qui participe aussi au développement des connaissances sur le sujet et fournit des retours d'expériences exploitables. La finalité étant qu'en observant des résultats convaincants, les autres entreprises puissent transposer l'économie de fonctionnalité dans leur stratégie afin d'aboutir à une généralisation de ce modèle économique.

5.5.2 Adopter un discours approprié

Intervenir dans une entreprise pour lui présenter un nouveau modèle économique peut parfois être ressenti comme assez offensant pour certaines d'entre elles. En effet, elles peuvent interpréter cela comme une remise en question de leur façon de fonctionner de la part d'une personne n'ayant pas la légitimité d'intervenir dans leur stratégie. De plus, la dimension environnementale peut aussi être un désavantage face à certains interlocuteurs, car les notions d'environnement ou de développement durable sont encore souvent synonymes de contraintes et donc de rejet.

Afin d'éviter au maximum ce type de réactions, favorisant le *business as usual*, il est essentiel d'adopter un discours adéquat face aux entreprises pour s'adjuger leur confiance. C'est pourquoi il est primordial d'éviter tout jugement de valeur sur leurs activités pouvant conduire à

les faire culpabiliser (Gaglio, 2008). Toute la difficulté est donc d'orienter son discours afin de faire prendre conscience des enjeux futurs à l'interlocuteur sans adopter une posture accusatrice sur le fonctionnement actuel de l'entreprise, qui serait dommageable au modèle économique présenté. Cela peut paraître évident, mais il est important de garder cette idée en tête, d'autant plus que ce n'est pas toujours facile face à des interlocuteurs exprimant des réactions de type *business as usual*.

Le levier essentiel à l'économie de fonctionnalité étant d'adopter un argumentaire convaincant face aux interlocuteurs, il faut donc orienter son discours vers ce qui intéresse les entreprises. Or, il semble que les convictions environnementales ne soient pas souvent les motivations premières des entreprises qui souhaitent instaurer l'économie de fonctionnalité (Bartolomeo et autres, 2003). En effet, ces considérations sont souvent mises en avant, mais représentent plus des conséquences bénéfiques que de réelles motivations au changement (*ibid.*). En clair, il vaut mieux axer son discours sur la réduction des dépenses en matières premières et énergie que sur la sauvegarde des écosystèmes qui en découle.

Ces constatations sont bien sur variables suivant les interlocuteurs, mais il semble que l'aspect économique soit un critère sur lequel il faut insister. Il est tout à fait légitime que les entreprises soient sensibles à une thématique qui les préoccupe au quotidien et qui influence directement leur développement, voire leur survie. Le discours général ne doit donc pas être moralisateur et orienter en priorité vers ce qui semble préoccuper l'entreprise, c'est à dire souvent l'aspect économique.

5.5.3 Miser sur les avantages en termes de compétitivité

Au-delà de ce constat, relativement prévisible, selon lequel les entreprises privilégient généralement l'aspect économique, il est intéressant de s'appuyer sur l'enquête réalisée pour visualiser les points précis sur lesquels elles sont les plus sensibles. L'objectif de cette section sera ainsi d'identifier la vision qu'elles ont de leur compétitivité pour être en mesure de proposer un discours en adéquation à leurs attentes et donc convaincant.

La première question de la deuxième partie du questionnaire, visible en annexe 2, portait sur les pistes à privilégier selon les entreprises pour améliorer leur compétitivité. Parmi les propositions figuraient des pistes concernant la compétitivité prix ou hors prix. Le premier constat, suite aux réponses des entreprises, est que 85 % d'entre elles choisissent en priorité la

compétitivité hors prix. Les 15 % restant privilégient la compétitivité prix ou pensent qu'il faut considérer les deux à parts égales.

Le deuxième enseignement à tirer concerne le fait que parmi les entreprises privilégiant la compétitivité hors prix, 91 % d'entre elles ont mentionné l'importance des innovations technologiques et 45 % des innovations organisationnelles (les entreprises pouvaient donner plusieurs pistes pour chaque type de compétitivité). Or, parmi les entreprises ayant mentionné les innovations organisationnelles, seulement 40 %, soit 18 % de l'ensemble des entreprises perçoivent l'économie de fonctionnalité ou d'autres modèles économiques comme des pistes envisageables permettant d'améliorer leur compétitivité. Les autres imaginant plutôt des réorganisations au niveau des méthodes de productions ou de management, mais sans véritablement envisager un nouveau modèle économique.

Le fait que l'immense majorité souhaite plutôt s'orienter vers la compétitivité hors prix révèle qu'elles ne pensent pas avoir un pouvoir suffisamment fort pour miser sur la compétitivité prix. En effet, les réponses aux questions sur la gestion des matières premières et de l'énergie (voir section 3.3.1) témoignent du fait que les entreprises semblent accepter leur dépendance à des paramètres sur lesquels elles ne pensent pas pouvoir agir. Ainsi, selon la majorité des entreprises rencontrées, elles ne possèdent pas une taille suffisante pour peser sur les prix de leurs fournisseurs. Elles sont certes dépendantes de leurs prix, mais n'envisagent pas de consommer moins pour réduire cette dépendance. Elles ne pensent pas non plus posséder une véritable influence sur les coûts du travail ou l'obtention de plus de financements, ce qui explique leur choix de miser sur la compétitivité hors prix.

Les entreprises sont ainsi très nombreuses à mentionner l'innovation technologique qui est pour elles une véritable piste de différentiation par rapport à la concurrence et donc d'augmentation de leur compétitivité. Cependant, les innovations organisationnelles ne sont pas véritablement perçues comme une trajectoire à envisager pour augmenter cette compétitivité. En général, les entreprises ne réalisent pas qu'une innovation organisationnelle, telle l'économie de fonctionnalité, pourrait leur permettre de jouer sur la compétitivité hors prix, mais aussi sur la compétitivité prix. En effet, les dépenses moindres en matières premières et en énergies peuvent permettre aux entreprises d'améliorer leur compétitivité également au niveau du prix.

L'un des leviers à considérer pour promouvoir l'économie de fonctionnalité serait donc d'utiliser les axes privilégiés par les entreprises en terme de compétitivité afin de leur présenter

un discours cohérent à leurs attentes. Ainsi, celui-ci doit être orienté vers l'innovation qui est leur piste privilégiée. L'économie de fonctionnalité doit donc être présentée comme une véritable innovation, certes organisationnelle, mais pouvant induire des innovations technologiques, notamment par l'éco-conception. Les entreprises doivent surtout saisir qu'il s'agit d'un modèle économique permettant de jouer à la fois sur la compétitivité hors prix, qui leur est si chère, mais aussi sur la compétitivité prix, sur laquelle elle pense ne pas avoir une influence suffisante. Cette double influence de l'économie de fonctionnalité sur leur compétitivité peut donc être un argument de poids à faire valoir auprès des entreprises.

5.5.4 Miser sur les aspects préférés de l'économie de fonctionnalité

La deuxième question de la deuxième partie du questionnaire, visible en annexe 2, a permis de mettre en évidence les aspects qui peuvent le plus intéresser les entreprises dans l'économie de fonctionnalité. Ainsi, une liste de 15 avantages qu'elle peut apporter a été proposée aux différents interlocuteurs afin qu'ils choisissent ceux qui seraient les plus susceptibles de les convaincre. Parmi les quinze choix, seulement dix ont été plus ou moins souvent sélectionnés par les entreprises. La figure 5.1 (page suivante) permet de visualiser quels sont les plus souvent choisis, c'est-à-dire les avantages de l'économie de fonctionnalité qui doivent en priorité être mis en avant dans le cadre d'un argumentaire convaincant auprès des entreprises.

Au regard de la figure 5.1, il est flagrant que la fidélisation de la clientèle est l'avantage de l'économie de fonctionnalité qui intéresse le plus les entreprises. Deux des cartes visibles en annexe 3 y faisaient référence que ce soit grâce à un contact permanent avec le client ou par la mise en place d'une innovation de rupture. Seulement une entreprise n'a pas mentionné que la fidélisation de la clientèle, grâce à un contact permanent, était un aspect de l'économie de fonctionnalité qui l'intéressait. Cette réponse représente ainsi 34,3 % de toutes celles données par les interlocuteurs et, leur choix pouvant se porter sur plusieurs cartes, trois d'entre eux ont aussi mentionné la fidélisation des clients grâce à une innovation de rupture comme un avantage important pour eux, soit 8,6 %. Le total des réponses comportant sur l'aspect fidélisation de la clientèle représente donc 42,9 % de toutes les réponses données.

Sans entrer dans les détails des proportions visibles sur la figure 5.1, le fait que l'économie de fonctionnalité puisse permettre de sortir de la guerre des prix par une offre fortement différentiée est également un aspect mentionné par les entreprises (11,4 % des réponses). La sauvegarde des emplois et la lutte contre la résistance aux prix des produits, en supprimant l'investissement de départ, sont également des avantages de l'économie de fonctionnalité qui

ont intéressé les interlocuteurs (8,6 % des réponses chacun). Enfin, d'autres aspects visibles sur la figure 5.1 sont également attirants pour certaines entreprises en récoltant 5,7 % des réponses.

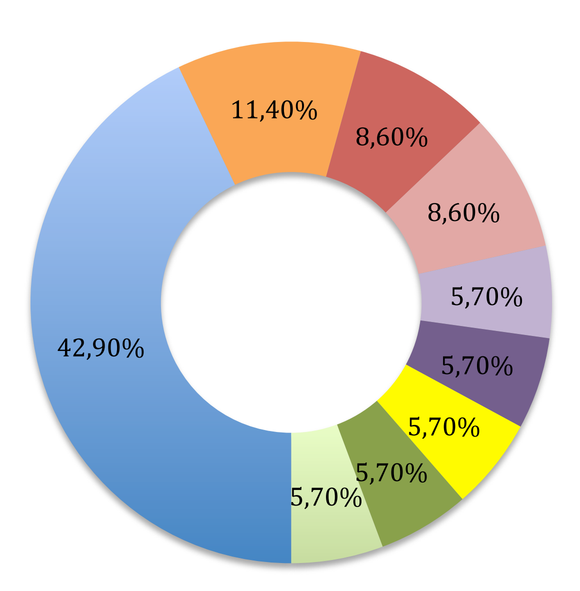


Figure 5.1 Proportions des réponses données à la question sur les avantages de l'économie de fonctionnalité préférés par les entreprises

Il est remarquable d'observer que les avantages environnementaux de l'économie de fonctionnalité, hormis l'aspect RSE, ne sont pas ceux qui sont les plus susceptibles de convaincre les entreprises. C'est bel et bien l'aspect fidélisation de la clientèle qui a été plébiscité par les différents interlocuteurs, tout comme certains autres, dans une moindre

mesure, détaillés précédemment. Encore une fois, ces résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les entreprises, mais ils permettent d'en connaître davantage sur le ressenti et la représentation que les entreprises se font de l'économie de fonctionnalité.

Il est donc possible, pour des professionnels de l'environnement ou du développement durable travaillant avec les entreprises de s'inspirer de ces données pour bâtir leur argumentaire. Le choix des arguments à mettre en avant lorsque l'on veut convaincre un interlocuteur de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité doit ainsi en partie se baser sur les avantages de ce modèle économique que préfèrent les entreprises, c'est à dire ceux visibles sur la figure 5.1.

5.6 Instaurer un climat propice à l'économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité implique un changement psychologique chez les entreprises quant à leur manière d'appréhender leurs activités. Or, pour que ce changement puisse s'opérer, un climat propice est nécessaire pour que l'ensemble des collaborateurs puisse être réceptif à une telle nouveauté. C'est pourquoi l'intégration de l'économie de fonctionnalité peut être facilitée si des actions en termes de gouvernance ou sur le développement de l'ouverture d'esprit du personnel sont menées.

5.6.1 Développer une gouvernance adaptée

La gouvernance d'une entreprise est un paramètre qui peut fortement influencer la réussite ou l'échec de la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Il ne concerne d'ailleurs pas que ce modèle économique, mais influe bien souvent sur les d'actions en lien avec le développement durable (Lauriol, 2009). En effet, le caractère multidisciplinaire et relativement novateur des projets en lien avec cette thématique nécessite une forte mobilisation des différentes parties prenantes et donc des relations privilégiées entre elles (*ibid.*). C'est pourquoi la gouvernance d'une entreprise doit être adaptée afin de correspondre au mieux aux exigences qu'implique l'économie de fonctionnalité.

Tout d'abord, le soutien de la direction est absolument indispensable à la mise en place de l'économie de fonctionnalité. En effet, c'est cette dernière qui permet de dégager du temps et des ressources matérielles, financières ou humaines nécessaires à l'instauration de ce modèle économique. Malgré toute la motivation de certains acteurs, si la direction d'une entreprise n'est pas pleinement engagée dans la démarche, cette dernière se révèlera très difficile à concrétiser. Ainsi, même si ce n'est pas la direction qui sera chargée concrètement de sa mise en place, il

faut être capable de la convaincre des bénéfices que ce modèle économique peut apporter afin qu'elle soutienne pleinement la démarche.

Au-delà du soutien que la direction doit apporter, elle doit aussi exercer une gouvernance instaurant un climat favorable à l'intégration de l'économie de fonctionnalité. En effet, la transversalité de cette démarche implique des collaborations étroites, au sein d'une même entreprise, qui ne peuvent être efficaces uniquement si un climat de confiance est instauré. Ce climat de confiance doit exister entre les différents services, mais également entre le personnel et la direction afin que le choix de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité soit compris et soutenu par l'ensemble des collaborateurs.

Ce lien entre la gouvernance et les nouveaux modèles économiques a été mis en évidence lors d'une conférence au *World Forum Lille*, événement consacré aux solutions pour « entreprendre et consommer autrement » (World Forum Lille, 2013). Durant l'édition 2013 en partenariat avec le centre des jeunes dirigeants (CJD), Jean-Michel Lehembre, directeur général de l'entreprise d'emballages plastiques CVP a mis en avant la nécessité de proposer une gouvernance instaurant de la confiance entre les collaborateurs si l'on veut développer de nouveaux modèles économiques.

Ainsi, dans son entreprise les décisions se prennent par concertation entre les cinq collaborateurs tel qu'« une personne égale une voix » (Lehembre, 2013). C'est-à-dire que même s'il détient 95 % du capital, M Lehembre a la même influence que tous les autres collaborateurs (*ibid.*). Selon lui, cette nouvelle forme de gouvernance permet d'accroitre le rendement des salariés qui se sentent impliqués et motivés par des décisions qu'ils ont choisies (*ibid.*).

Ce genre de gouvernance collaborative doit être encouragée pour faciliter l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. En effet, les différents collaborateurs se sentent valorisés par leur influence sur les prises de décisions, ce qui leur donne la motivation de s'investir dans les projets. De plus, cela permet d'instaurer un climat de confiance dans l'entreprise, indispensable à la mise en place de l'économie de fonctionnalité. Même si l'exemple de M Lehembre n'est pas envisageable à court terme dans toutes les entreprises, l'instauration d'une gouvernance plus collaborative est un levier important à considérer pour développer et généraliser l'économie de fonctionnalité.

5.6.2 Développer l'ouverture d'esprit dans l'entreprise

L'économie de fonctionnalité étant à l'origine d'un bouleversement des activités dans les entreprises, il est nécessaire que le personnel soit préparé à subir un tel changement. Cependant, ce modèle économique ne doit pas être présenté comme une cause de bouleversement, mais plutôt comme une réponse adaptée à un changement de système économique, qui doit avoir lieu. L'objectif étant de ne pas effrayer les entreprises et de leur présenter l'économie de fonctionnalité non pas comme une contrainte, mais comme une solution.

Toutefois, si une entreprise a l'habitude d'élargir ses compétences hors de ses activités habituelles elle ne sera que mieux préparée à intégrer une nouveauté telle que l'économie de fonctionnalité. Si l'on s'intéresse à l'une des entreprises rencontrées, celle-ci a eu l'idée de s'associer avec un collectif d'artistes dans le cadre d'un salon. Ainsi, le travail avec des collaborateurs nouveaux pour réaliser des produits non habituels a permis à l'entreprise d'élargir son champ de compétence et de découvrir de nouvelles opportunités pour ses produits. Cette collaboration fut un succès qui semble avoir permis au personnel de prendre un certain recul sur leurs activités quotidiennes.

L'économie de fonctionnalité oblige les entreprises à intégrer de nouvelles compétences et par conséquent à sortir d'une certaine logique sectorielle et routinière (Du Tertre, 2013). Développer des projets novateurs, sortants des activités habituelles peut donc représenter un levier intéressant à la fois pour développer de nouvelles compétences, mais aussi pour instaurer une certaine ouverture d'esprit, nécessaire à l'intégration de l'économie de fonctionnalité.

Le développement de projets, tels qu'une collaboration avec des associations ou le monde artistique, peut donc permettre de lutter contre le *business as usual*, en prouvant aux différents collaborateurs qu'ils sont capables de réaliser des activités nouvelles. Les directions des entreprises ne doivent donc pas hésiter à se lancer dans des projets qui peuvent parfois être perçus comme pas assez rentables ou comme une perte de temps, si ceux-ci peuvent permettre de développer de nouvelles compétences et une certaine ouverture d'esprit. L'intégration de l'économie de fonctionnalité n'en sera alors que facilitée.

5.7 Proposer une offre de formation adaptée

L'identification et l'analyse des freins dans le chapitre 3 ont permis de mettre en évidence la difficulté à internaliser de nouvelles compétences dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. En effet, il n'est pas toujours évident ou possible de trouver des professionnels spécialisés sur

cette thématique ou possédant des compétences utiles à son bon fonctionnement. Cette section sera l'occasion d'identifier les leviers permettant de surmonter ces freins notamment en portant l'attention sur la formation que ce soit au niveau des professionnels ou dans les entreprises.

5.7.1 Former des spécialistes et du personnel en interne

L'économie de fonctionnalité n'est pas un modèle économique fixe, transposable à l'identique dans toutes les entreprises, mais doit s'adapter au contexte dans lequel il est mis en place. Or, il semble que parfois, elles ont tendance à vouloir imiter des exemples existants en passant à la phase opérationnelle sans passer par la phase analyse (Gaglio, 2008). Les chefs d'entreprises ne possédant pas souvent les compétences suffisantes pour réaliser cette analyse, qui peut s'avérer technique. C'est pourquoi la formation de spécialistes en économie de fonctionnalité doit être envisagée.

En effet, il existe aujourd'hui des formations universitaires spécialisées dans l'éco-conception, l'écologie industrielle ou le management du développement durable. Il serait donc nécessaire d'envisager des programmes similaires dont la thématique principale pourrait être l'économie de fonctionnalité. La création de masters professionnels sur cette thématique serait idéale afin de combiner apprentissage théorique des grands concepts à maîtriser et application sur le terrain auprès des entreprises. Un travail pédagogique doit ainsi être mené dans ce sens. Les universités dispensant déjà des formations sur le développement durable devraient donc amorcer une réflexion sur la mise en place de programmes spécialisés dans l'économie de fonctionnalité, afin de former de véritables spécialistes.

Au-delà de la formation de spécialistes, il est également nécessaire de former directement le personnel des entreprises à l'économie de fonctionnalité. C'est en s'inscrivant dans cette logique que le CLEF souhaite former des « référents économie de fonctionnalité », c'est à dire des personnes au sein des entreprises possédants des compétences relatives à ce modèle économique (CLEF, 2013). Ainsi, ces référents pourraient avoir comme rôle « d'expliquer le modèle, de repérer les potentiels, de susciter l'intérêt et la motivation des dirigeants et d'orienter l'entreprise vers l'action appropriée pour elle » (*ibid.*). Il s'agit d'une initiative extrêmement intéressante à considérer dans l'optique de diffuser la connaissance sur l'économie de fonctionnalité et de favoriser sa mise en place dans les entreprises.

5.7.2 Inclure l'économie de fonctionnalité dans la formation de certaines professions

La formation ne doit pas se limiter aux spécialistes ou à certains collaborateurs dans les entreprises, car il apparaît que certaines professions doivent également améliorer leurs compétences afin d'être en phase avec l'intégration de l'économie de fonctionnalité. Ainsi, comme l'a montré la section 3.4.2, les techniques commerciales enseignées aujourd'hui semblent principalement basées sur le modèle actuel de consommation et ont pour objectif d'enseigner comment vendre toujours plus de produits. Or, dans le cadre de l'économie de fonctionnalité, les commerciaux doivent plutôt axer leurs discours sur la vente d'un usage et sur les avantages d'un tel modèle. Il faut donc qu'ils possèdent des connaissances suffisantes sur celui-ci pour être capables de le vendre correctement.

Il en est de même pour les techniciens qui, comme l'a montré la section 3.4.3, ne sont pas toujours compétents pour assurer un suivi complet des produits, indispensable dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. Pouvoir intervenir en cas de problème est nécessaire, mais il faut également être capable d'assurer l'entretien et de prodiguer de bons conseils d'utilisation si les entreprises veulent augmenter la durée de vie de leurs produits.

Par conséquent, il semble nécessaire que certaines formations adaptent leur programme afin de façonner des commerciaux et des techniciens compétents pour travailler dans le cadre de l'économie de fonctionnalité. Les écoles de commerces ainsi que les différentes formations marketing doivent être en mesure de former les futurs commerciaux à vendre de l'usage plutôt que des produits. L'économie de fonctionnalité doit donc être enseignée dans ces formations afin de faire connaître ce modèle économique aux étudiants et d'offrir la possibilité à ceux qui le souhaitent de s'orienter vers la vente de l'usage.

Les formations plus techniques doivent également pouvoir proposer à leurs étudiants d'acquérir des compétences pour être capable d'assurer un suivi complet des produits. L'économie de fonctionnalité doit ainsi être intégrée à plus de formations qu'elle ne l'est aujourd'hui. L'enjeu est donc d'ancrer ce modèle économique dans l'ensemble du système éducatif afin de développer les compétences nécessaires à sa généralisation et de s'inscrire dans une vision à long terme en adéquation avec les principes du développement durable.

CONCLUSION

L'économie de fonctionnalité n'est pas encore assez intégrée dans la stratégie des entreprises pour que ses avantages s'expriment à grande échelle. Une généralisation de ce modèle économique semble pourtant souhaitable afin de se conformer à certains enjeux actuels et futurs, sans quoi des difficultés économiques, sociales et environnementales sont à prévoir. Différents obstacles empêchent les entreprises de s'orienter vers l'économie de fonctionnalité et sont donc responsables d'un développement encore trop timide de ce modèle économique.

Ce travail a permis de mettre en évidence les freins à l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. Ainsi, il s'avère que leur frilosité à l'égard de ce modèle économique trouve son origine dans différentes causes qui ont été identifiées. Parmi celles-ci, la méconnaissance du concept, la pression du système actuel induisant une vision à court terme et les réactions de type *business as usual* sont les principaux freins qui conduisent les entreprises à ne pas s'orienter vers l'économie de fonctionnalité. D'autres obstacles ont également été identifiés, mais l'une des principales informations apportées par ce travail concerne l'interconnexion entre les différents freins et leur priorisation quant à l'influence qu'ils peuvent avoir sur l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises.

Une meilleure connaissance des freins et de leur dynamique a ainsi permis de formuler des leviers favorisant l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans les entreprises. Il semble qu'une communication plus efficace et des échanges facilités entre les différents acteurs soient indispensables. Les recommandations ont également mis en avant la forme que doit prendre un argumentaire convaincant à utiliser face aux entreprises, afin de présenter l'économie de fonctionnalité comme un modèle attractif. Enfin, la poursuite des recherches sur le sujet, particulièrement sur les aspects pratiques, et le développement d'une offre de formation adaptée à ce modèle économique représentent également des leviers importants à considérer.

Ce travail constitue donc une avancée, dans l'optique d'une meilleure compréhension des freins qu'expriment les entreprises et des actions à mettre en place afin de les convaincre d'adopter l'économie de fonctionnalité. La réalisation d'une enquête directement auprès de différents interlocuteurs au sein même des entreprises a permis d'ajouter de la crédibilité à cette étude, mais surtout d'obtenir des informations pratiques directement issues de leurs préoccupations et de leurs attentes sur l'économie de fonctionnalité.

Les recommandations formulées dans ce travail doivent donc être suivies par les principaux acteurs concernés par l'économie de fonctionnalité, que ce soit les pouvoirs publics, les spécialistes du développement durable, les chercheurs, les étudiants et bien sûr les chefs d'entreprises. Ce travail doit aussi permettre d'initier une dynamique de recherches pratiques en collaboration avec les entreprises. Ainsi, de nouvelles études par exemple sur des échantillons statistiques peuvent être envisagées pour être capables de mieux généraliser les informations à l'ensemble des entreprises. Il est également possible d'imaginer des recherches par secteur, afin de recueillir des informations encore plus précises. La continuité de ce travail étant aussi l'amélioration des connaissances macro-économiques des entreprises afin que la crise soit perçue comme un virage encourageant le développement de l'économie de fonctionnalité.

Quoi qu'il en soit, s'inscrire dans la continuité du modèle économique actuel semble être une stratégie inappropriée et non viable sur le long terme. La nécessité de poursuivre le développement de l'économie de fonctionnalité est donc essentielle pour proposer une société plus respectueuse des principes du développement durable. Même s'il peut paraître effrayant, le changement semble donc absolument nécessaire, car comme l'avançait Edgar Faure : « dans un monde en mouvement l'immobilisme est une faute ».

RÉFÉRENCES

ADEME (2009). L'éco-conception une démarche rentable. *In* ADEME. *Management environnemental et éco-produits.* http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12922 (Page consultée le 9 octobre 2013).

Autissier, D., Vandangeon, I. et Vas, A. (2010). Conduite du changement : concepts clés. *In* Google. *Google Livres.* http://books.google.fr/books?id=-VPlAqL7e1UC&dq=conduite+du+changement&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s (Page consultée le 28 octobre 2013).

Bartolomeo, M., dal Maso, D., de Jong, P., Eder, P., Groenewegen, P., Hopkinson, P., James, P., Nijhuis, L., Orninge, M., Scholl, G., Slob, A. et Zaring, O. (2003). Eco-efficient producer services—what are they, how do they benefit customers and the environment and how likely are they to develop and be extensively utilised? *Journal of Cleaner Production,* n° 11, p. 829-837.

BIO Intelligence Service (2012). Étude sur la durée de vie des équipements électriques et électroniques. *In* ADEME. *ADEME Presse.* http://ademe.typepad.fr/files/durée-de-vie-des-eee.pdf (Page consultée le 11 octobre 2013).

Bourg, D. (2008). L'économie de fonctionnalité, une solution pour combattre la dégradation environnementale de la planète? *In* Périculum Minimum. *Publications clés "post-Grenelle de l'environnement".* http://economiedefonctionnalite.fr/wp-content/uploads/2010/05/EDF-une-solution-pour-combattre_Dominique_Bourg.pdf (Page consultée le 5 septembre 2013).

Bourg, D. et Buclet, N. (2005). L'économie de fonctionnalité, changer la consommation dans le sens du développement durable. *Futuribles,* n° 313, p. 27-37.

Buclet, N. (2005). Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité. *In* Les annales des Mines. *Publications des annales des Mines.* http://www.annales.org/re/2005/re39/buclet.pdf (Page consultée le 3 septembre 2013).

Carceller, J. (2012). Terres rares : le nouvel or noir? *In* Les Echos. *Dossiers Finance Marchés.* http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0202381528207-terres-rares-le-nouvel-or-noir-510763.php (Page consultée le 11 octobre 2013).

CCI Paris (s. d.). La valeur ajoutée. *In* CCI Paris. *Centre de langue française.* http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/valeur_ajoutee.pdf (Page consultée le 16 octobre 2013).

Chauveau, L. (2013). 50% au moins de la hausse des températures est d'origine humaine. *In* Sciences et avenir. *Nature.* http://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/20130927.OBS8841/50-au-moins-de-la-hausse-des-temperatures-est-d-origine-humaine.html (Page consultée le 4 octobre 2013).

CLEF (2013). CLub d'acteurs de l'Économie de Fonctionnalité. *In* Agora 21. *Communautés.* http://www.agora21.org/transitions/community/pg/groups/2901/club-dacteurs/ (Page consultée le 6 novembre 2013).

Cohen, D., Jolly, C., Passet, O. et Wisnia-Weill, V. (2009). Sortie de crise. Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance? *In* La documentation française. *Rapports publics.* http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000004/0000.pdf (Page consultée le 12 septembre 2013).

Combe, V., Perrier, S., Pireyn, B. et Richard, C. (2008). Étude prospective sur l'économie de fonctionnalité en France. *In* Périculum Minimum. *Publications clés "post-Grenelle de l'Environnement".* http://economiedefonctionnalite.fr/wp-content/uploads/2010/04/etude_prospective_sur-l_economie_de_fonctionnalit_en_france.pdf (Page consultée le 12 septembre 2013).

Dayan, L. et Joyal, A. (2011). L'ingénierie du territoire à l'épreuve du développement durable. *In* Google. *Google Livres.* http://books.google.fr/books?id=kgxOAPJzcagC&pg=PA68&lpg=PA68&dq=sables+bitumineux+dayan&source=bl&ots=GjEtyh3RU9&sig=1-4K9pNAWVY0vb0kORhELmhs2m4&hl=fr&sa=X&ei=r5OnUvwNgZPQBbi4gYgF&ved=0CEEQ6AEwAg#v=onepage&q=baril&f=false (Page consultée le 18 septembre 2013).

Du Tertre, C. (2008). L'économie de fonctionnalité une voie pour articuler dynamisme économique et développement durable. Enjeux et débats. *In* ATEMIS. *Espace ressourcres.* http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/espace-ressources/publications-du-club-et-des-partenaires/ (Page consultée le 4 septembre 2013).

Du Tertre, C. (2013). L'apport de l'économie de fonctionnalité. *In* Électricité de France. *Atelier Énergie et Territoires : Entretiens.* http://www.edfvilledurable.fr/atelierenergieetterritoires/lapport-de-leconomie-de-la-fonctionnalite/ (Page consultée le 3 octobre 2013).

Efficycle (2013). Efficycle Scruteur d'informations durables. *In* Efficycle. *Qui sommes nous?* http://www.efficycle.fr/qui-sommes-nous/ (Page consultée le 8 novembre 2013).

Euro-RSCG (2009). Crise et consommation : quelle nouvelle donne pour les marques? *In* Harris Interactive. *Sondages publiés.* http://www.harrisinteractive.fr/news/2009/CPEtudeCriseetConsommation-oct09.pdf (Page consultée le 16 octobre 2013).

Folz, J., Cros, C. et Nicklaus, D. (2008). Chantier n°31 Groupe d'étude "économie de fonctionnalité" Rapport final au Ministre d'Etat, Ministre de l'Energie, de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire. *In* Périculum Minimum. *Documentation : Grenelle de l'environnement.* http://economiedefonctionnalite.fr/wp-content/uploads/2010/04/rapport_final_Chantier_31-economie_de_fonctionnalité.pdf (Page consultée le 2 septembre 2013).

Fondation Concorde (2010). L'économie de fonctionnalité : vers un nouveau modèle économique durable. *In* Fondation Concorde. *Publications.* http://www.fondationconcorde.com/publications-fiche.php?id=69 (Page consultée le 9 septembre 2013).

Fromant, E. Discussion sur l'essai. Communication orale. *Entretien téléphonique avec Éric Fromant, directeur de l'essai,* 19 octobre 2013, Troyes.

Fromant, E. (2012). *Les clés du renouveau grâce à la crise ; Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise.* ems-éditions édition, 154 p.

Gaglio, G. (2008). L'économie de fonctionnalité une voie pour articuler dynamisme économique et développement durable. Enjeux et débats. *In* ATEMIS. *Espace Ressources.* http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/espace-ressources/publications-du-club-et-des-partenaires/ (Page consultée le 4 septembre 2013).

INSEE (2013a). Le taux de chômage augmente de 0,1 point au deuxième trimestre 2013. *In* INSEE. *Indicateurs de conjoncture.* http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=14&date=20130905 (Page consultée le 19 septembre 2013).

INSEE (2013b). Indice des prix internationnaux des matières premières importées. *In* INSEE. *Banque de données macro-économiques.* http://www.bdm.insee.fr/bdm2/affichageSeries.action?periodeDebut=1&anneeDebut=1990&periodeFin=9&anneeFin=2013&page=graphique&recherche=criteres&codeGroupe=296&idbank=000810666 (Page consultée le 13 septembre 2013).

INSEE (s. d.). Définition de la balance commerciale. *In* INSEE. *Site de l'INSEE.* http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/balance-commerciale.htm (Page consultée le 11 octobre 2013).

Larousse (2013). Définition d'un enjeu. *In* Éditions Larousse. *Dictionnaire de français.* http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621 (Page consultée le 8 septembre 2013).

Latouche, S. (2012). Bon pour la casse. Les déraisons de l'obsolescence programmée. *In* Google. *Google Livres.* http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=t0z-DbWjv-4C&oi=fnd&pg=PT8&dq=%22obsolescence+programmée%22&ots=C3OKhMop9z&sig=4vL7hnLgAbdQg2RjGeWldA4TzhU#v=onepage&q=%22obsolescence%20programmée%22&f=false (Page consultée le 15 septembre 2013).

Lauriol, J. (2009). Développement durable et économie de la fonctionnalité : vers de nouveaux enjeux stratégiques. *In* Acadia University Library. *Open Journal Systems.* http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/557/466 (Page consultée le 14 octobre 2013).

Lehembre, J. (2013). Gouvernance et économie de la fonctionnalité - Worl Forum Lille 2013. *In* Dailymotion. *Vidéo.* http://www.dailymotion.com/video/x173ktk_gouvernance-et-economie-de-la-fonctionnalite-world-forum-lille-2013_news (Page consultée le 19 novembre 2013).

Les Echos (s. d.). Définition du crédit bail. *In* Les Echos. *Lexique financier.* http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_credit-bail.html (Page consultée le 9 octobre 2013).

Lesueur, T. (2011). Comment piloter le changement de business model vers une stratégie de performance durable. *In* Pôle éco-conception. *Documents.* http://www.eco-conception.fr/data/exports/10/ZGF0YS9zb3VyY2VzL3VzZXJzLzEwL2RvY3MvbnVsbC90aGVzZS1wcm9mZXNzaW9ubmVsbGUtdGxlc3VldXIucGRm/MjI5.pdf (Page consultée le 18 septembre 2013).

Lorenzi, J. (2012). L'économie française à l'heure de la mondialisation et de la crise : atouts et handicaps. *In* Efap. *documentation.* http://www.efap.com/images/uploads/articles/(extrait)_epreuve_redactionnelle.pdf (Page consultée le 8 septembre 2013).

MEDDE (2011). Filières de responsabilité élargie du producteur (REP). *In* MEDDE. *Prévention des risques.* http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-principe-de-la-responsabilite,12046.html (Page consultée le 26 septembre 2013).

MEDDE (2013). 5e Rapport du GIEC. *In* MEDDE. *Énergie, Air et Climat.* http://www.developpement-durable.gouv.fr/Volume-1-changements-climatiques.html (Page consultée le 24 septembre 2013).

PNUE (2011a). Green Economy Report. *In* PNUE. *Publications.* http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/ger_final_dec_2011/Green%20EconomyReport_Final_Dec2011.pdf (Page consultée le 18 septembre 2013).

PNUE (2011b). Decoupling natural ressource use and environmental impacts from economic growth. *In* PNUE. *Publications.* http://www.unep.org/resourcepanel/Portals/24102/PDFs/DecouplingENGSummary.pdf (Page consultée le 17 octobre 2013).

Portail du Gouvernement (2013). Le déficit du commerce extérieur se réduit de 7 milliards d'euros. *In* Service d'information du Gouvernement. *Commerce.* http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-deficit-du-commerce-exterieur-se-reduit-de-7-milliards-d-euros (Page consultée le 8 septembre 2013).

Sadi, N. (2013). La désindustrialisation a fragilisé les équilibres socio-économiques et le potentiel de croissance de la France. *In* Les Echos. *Politique économique.* http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/politique-eco-conjoncture/politique-economique/221179782/desindustrialisation-a-fra (Page consultée le 13 septembre 2013).

Stiglitz, J. (2002). Emploi, justice sociale et bien être. *Revue Internationale du Travail,* vol. 141, p. 9.

Trevisan, L. Éco-conception de Système Produit-Service. *In* Anonyme, *Journée GDR-MACS* Saint-Étienne, 11 octobre 2013.

Van Niel, J. (2007). L'économie de fonctionnalité : définition et été de l'art. *In* Périculum Minimum. *Documentation.* http://economiedefonctionnalite.fr/wp-content/uploads/2010/04/definition_et_etat_de_lart-Johan-Van-Niel.pdf (Page consultée le 18 aout 2013).

Vie publique (2013). Qu'est ce que le déficit budgétaire? *In* Direction de l'information légale et administrative. *Découverte de institutions.* http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/ressources-depenses-etat/budget/qu-est-ce-que-deficit-budgetaire.html (Page consultée le 9 octobre 2013).

World Forum Lille (2013). Entreprendre et consommer autrement. *In* World Forum Lille 2013. *Accueil.* http://storify.com/WorldForumLille (Page consultée le 17 novembre 2013).

BIBLIOGRAPHIE

Bertolami, 0. Rencontre d'entreprise chez Pomagalski. Communication orale. *Entretien avec Olivier Bertolami directeur adjoint du service exploitation et maintenance,* le 8 octobre 2013, Moiran.

Blanchard, P. Rencontre d'entreprise chez Hewlett-Packard. Communication orale. *Entretien avec Philippe Blanchard ancien directeur marketing désormais en charge du service fusion/acquisition,* 9 novembre 2013, Grenoble.

Challamel, B. Rencontre d'entreprise chez Hager. Communication orale. *Entretien avec Bertrand Challamel chef de produit marketing,* 24 octobre 2013, Crolles.

Colette, E. Rencontre d'entreprise chez l'Entrepôt du Bricolage. Communication orale. *Entretien avec Élie Colette chef de produit sur la région Rhône-Alpes,* 4 octobre 2013, Échirolles.

Desplanches, C. Rencontre d'entreprise chez BH Technolgies. Communication orale. *Entretien avec Cecile Desplanches assistante de direction en charge de la communication et du SAV,* 10 octobre 2013, Grenoble.

Hubert, L. Rencontre d'entreprise chez Toulokowitz. Communication orale. *Entretien avec Loïc Hubert gérant de l'entreprise,* 16 octobre 2013, Lavau.

Mandon, S. Rencontre d'entreprise chez Caterpillar. Communication orale. *Entretien téléphonique avec Stéphane Mandon directeur de projets,* 5 novembre 2013, Troyes.

Michel, E. Rencontre d'entreprise chez Netquattro. Communication orale. *Entretien avec Élodie Michel responsable de la communication et du marketing,* 7 octobre 2013, Voiron.

Oudin, E. Rencontre d'entreprise chez Axe-Environnement. Communication orale. *Entretien téléphonique avec Emeric Oudin directeur général,* 12 novembre 2013, Troyes.

Piponnier, F. Rencontre d'entreprise chez Festilight. Communication orale. *Entretien avec Florent Piponnier stagiaire en développement durable,* 15 octobre 2013, Villechetif.

Rameaux, D. Rencontre d'entreprise chez PetitJean. Communication orale. *Entretien avec David Rameaux directeur marketing,* 11 octobre 2013, Saint André Les Vergers.

Renoux, J. Rencontre d'entreprise chez ARaymond. Communication orale. *Entretien avec Jean Yves Renoux vice président de l'entreprise,* 15 novembre 2013, Grenoble.

Thevenin, S. Rencontre d'entreprise chez Airstar. Communication orale. *Entretien avec Sebastien Thevenin Design Manager en charge de la communication et du marketing,* 25 octobre 2013, Champ près Froges.

ANNEXE 1 – ENTREPRISES ET INTERLOCUTEURS INTERROGÉS

Entreprises	**Secteurs d'activité**	**Effectifs / Chiffres d'affaires**	**Interlocuteurs**
Airstar	Ballons éclairants (évènementiel, sécurité, industrie, etc.)	130 personnes / 18 millions d'euros	Responsable marketing, communication et design manager
ARaymond	Solutions de fixation et d'assemblage (automobile, industrie, etc.)	5000 personnes / 750 millions d'euros	Vice-président
Axe-Environnement	Matériel pour l'agriculture	11 personnes / 4,5 millions d'euros	Directeur général
BH Technologies	Systèmes de régulation de l'éclairage	37 personnes / 8 millions d'euros	Assistante de direction également en charge de la communication et du service après vente (SAV)
Caterpillar	Machines pour la construction, les mines ou les forêts	130 000 personnes / 50 milliards d'euros	Directeur de projet, ancien membre du directoire
Entrepôt du bricolage	Matériel de bricolage	1100 personnes / 282 millions d'euros	Chef de produit région Rhône-Alpes

Entreprises	Secteurs d’activité	Effectifs / Chiffres d’affaires	Interlocuteurs
Festilight	Décoration lumineuse	48 personnes / 12 millions d’euros	Responsable développement durable
Hager	Alarmes, interphonie et motorisation de portail	11 000 personnes / 1,2 milliard d’euros	Chef de produit
Hewlett Packard	Informatique	300 000 personnes / 126 milliards de dollars	Ancien directeur marketing désormais en charge du service fusion/acquisition
Netquattro	Matériel sportif	39 personnes / 15 millions d’euros	Responsable communication et marketing
PetitJean	Mobilier urbain d’éclairage	400 personnes / 60 millions d’euros	Directeur marketing
Pomagalski	Transport par câble (sports d’hiver et milieux urbains)	850 personnes / 150 millions d’euros	Directeur adjoint du service exploitation et maintenance
Toulokowitz	Fournitures de bureau	8 personnes / 1,5 million d’euros	Gérant

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE UTILISÉ LORS DES ENTRETIENS

Partie 1. Présentation et enjeux		
Thématique	**Question**	**Objectif de la question**
1/ Présentation de l'interlocuteur	Pouvez-vous brièvement décrire votre parcours et vos fonctions actuelles?	Mettre en confiance l'interlocuteur, situer ses fonctions et son rôle dans l'entreprise.
2/ Situer la catégorie de l'entreprise.	Quelle est la nature du capital de l'entreprise? (Plutôt fermé ou ouvert)	Différencier les entreprises suivant la nature de leur capital et par conséquent leur capacité d'action
3/ Évaluer la vision stratégique de l'entreprise	3.1 Dans les grandes lignes, quels sont, selon vous, les enjeux stratégiques de la politique commerciale de votre entreprise à horizon 5 ans?	Mieux connaître l'entreprise, mesurer ses priorités et sa vision à moyen terme Évaluer s'il existe une réflexion sur les enjeux et si elle est adaptée à la situation actuelle.
	3.2 Dans les grandes lignes, quels sont, selon vous, les enjeux stratégiques de la politique industrielle de votre entreprise à horizon 5 ans?	
	3.3 Dans les grandes lignes, quels sont les enjeux stratégiques de la politique d'innovation de votre entreprise à horizon 5 ans?	
4/ Gestion des risques	4.1 Quelles actions pensez-vous nécessaires pour que les entreprises sortent de la crise, la traversent au mieux?	Évaluer si l'entreprise est consciente et sensible aux risques économiques et environnementaux actuels.
	4.2 Comment ressentez-vous le risque de non-contrôle des approvisionnements en énergie et matières premières (pénurie et hausse des prix)?	
5/ Évaluer le niveau de connaissance de l'économie de fonctionnalité.	Avez-vous déjà été confronté à la thématique de l'économie de fonctionnalité? Si oui, de quelle manière?	Évaluer le niveau de connaissance de l'interlocuteur sur le sujet

Partie 2. Priorités de l'entreprise		
Thématique	**Question**	**Objectif de la question**
1/Évaluer sur quel type de compétitivité s'appuie l'entreprise	Quels sont les 3 grands objectifs de progrès en matière de compétitivité que vous vous êtes fixés pour les 2 ans à venir? Compétitivité prix : • Optimiser les coûts du travail • Optimiser les coûts de l'énergie • Optimiser les coûts des matières premières • Obtenir plus de financements Compétitivité hors prix : • Proposer des innovations technologiques • Proposer des innovations organisationnelles • Proposer une différenciation de l'offre par le service • Mieux gérer la pression de la règlementation	Comprendre les choix qu'effectuent les entreprises en matière de compétitivité afin de déterminer si ces choix sont pertinents et peuvent représenter des freins au développement de l'économie de fonctionnalité.
2/ Identifier les avantages de l'économie de fonctionnalité qui intéressent le plus l'entreprise	2.1 Pouvez-vous parmi ces cartes, faire ressortir les avantages de l'économie de fonctionnalité qui seraient les plus susceptibles de vous intéresser? Expliquez votre choix	Identifier les avantages préférés des entreprises dans le but de pouvoir formuler un argumentaire efficace pour les convaincre

Partie 3. Retour sur l’économie de fonctionnalité		
Thématique	**Question**	**Objectif de la question**
1/ Interroger directement l’interlocuteur sur sa vision du modèle, les freins et les leviers.	1.1 Pourriez-vous décrire ce que vous pensez de l’économie de fonctionnalité en 3 adjectifs?	Identifier la vision de l’interlocuteur sur l’économie de fonctionnalité
	1.2 Quels sont les principaux freins qui vous empêchent aujourd’hui de mettre en place un tel modèle?	Identifier les principaux freins des entreprises à instaurer l’économie de fonctionnalité
	1.3 Que vous faudrait-il pour améliorer vos capacités ou vos motivations quant à l’instauration de l’économie de fonctionnalité?	Identifier ce dont les entreprises ont besoin pour que l’économie de fonctionnalité se développe
2/ Informations supplémentaires	2.1 Cet entretien touche à sa fin, avez-vous quelque chose à ajouter, une remarque, une attente?	Récolter des informations supplémentaires
	Y aurait-il une personne en particulier que vous nous conseilleriez de rencontrer sur les sujets que nous venons d’aborder?	

ANNEXE 3 – LISTES DES AVANTAGES RECONNUS DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ PRÉSENTÉS SOUS FORME DE CARTES

Accroître la fidélisation des clients par une innovation de rupture	Accroître la fidélisation des clients par un contact permanent avec lui.
Réduire les coûts par une meilleure gestion des composants (énergie + matière)	Accroître la part des services pour être moins dépendant de l'énergie et des matières premières (et de leur future augmentation de prix)
Sauvegarder les emplois dans la gestion des coûts.	Vaincre la résistance au prix par une offre supprimant l'investissement de départ
Sortir de la guerre des prix par une offre fortement différenciée	Reconcevoir un modèle de croissance adapté à la sortie de crise

Reprendre le contrôle des unités de production et se libérer de la main-d'œuvre bon marché dont les coûts augmentent de façon incontrôlée.	Se protéger de la contrefaçon
Pratiquer une politique RSE et améliorer l'image de l'entreprise pour un coût de communication faible.	Dégager des quotas de CO_2, des crédits de compensation, des certificats d'énergie, source de profit complémentaire.
Développer une stratégie d'éco-efficience	Maîtriser le cycle de vie du produit pour anticiper le renforcement de la réglementation
Réduire les déchets	

ANNEXE 4 – LES DIFFÉRENTES RELATIONS TRIANGULAIRES ENVISAGEABLES DANS LE CADRE DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

(Tiré de : Fromant, 2012, p.126 à 128)

5.9. Vente directe ou par distributeur

La vente directe est plus simple et est traitée en toile de fond de tous les sujets abordés. Elle doit laisser place à la vente par distributeur lorsque la force locale est insuffisante ou lorsque le marché est trop fragmenté.

Plusieurs approches sont possibles ou nécessaires. Gardons toujours à l'esprit qu'il s'agit d'une relation triangulaire « fabricant – distributeur – client utilisateur ».

5.9.1 Option N°1 Partage du revenu et des charges – Relation de confiance

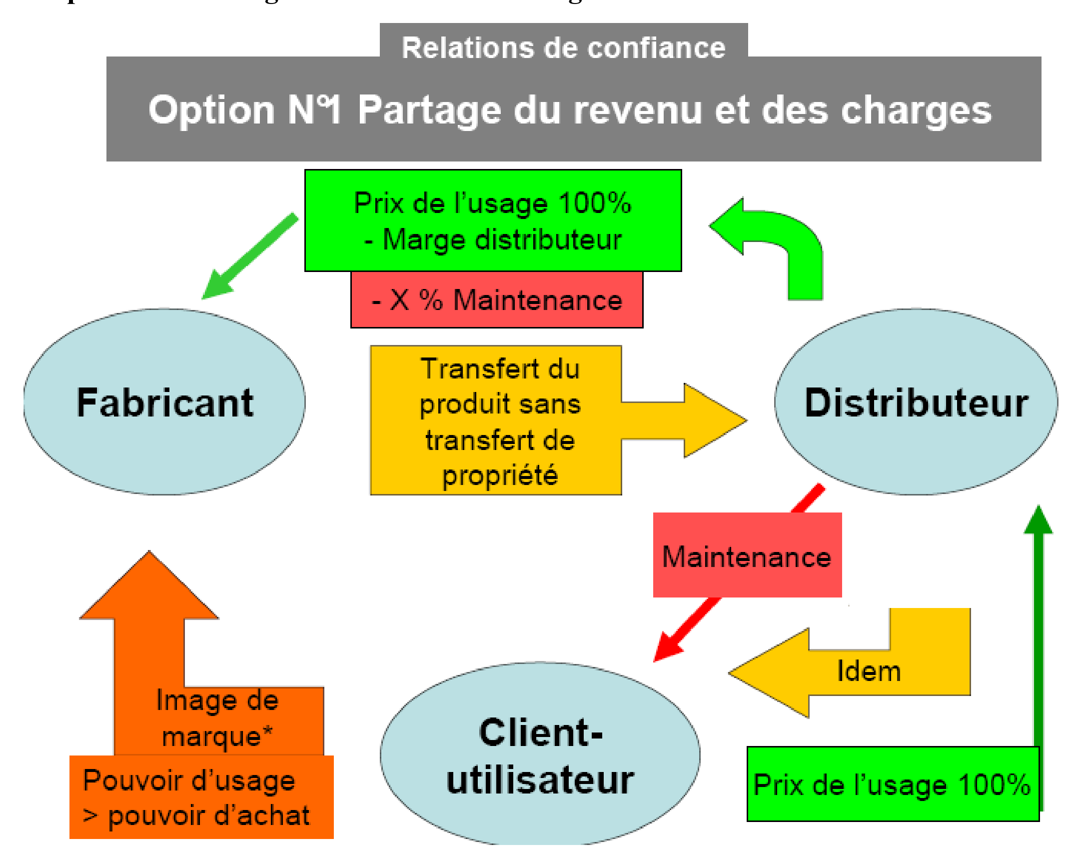


Figure 5.16

Dans cette première option, le fabricant livre le produit au distributeur sans transfert de propriété. Le distributeur fait de même à l'égard du client qui lui verse le prix de l'usage que le distributeur rétrocède au fabricant à une valeur diminuée de sa marge.

Il assume la maintenance logiquement ; son coût doit être partagé avec le fabricant puisqu'il est la résultante dont le produit est conçu et fabriqué.

Pour le fabricant, cette option permet d'entrer dans l'économie de fonctionnalité pour développer une offre différenciée, montant en gamme et baissant le prix affiché, et éviter de se laisser dépasser par le distributeur.

Pour le distributeur, les premières motivations sont les mêmes et cette option lui permet d'associer son image à un fabricant innovant.

Les avantages sont une relation partenariale entre fabricant et distributeur, ce qui est un plus car l'économie de fonctionnalité est l'économie du moyen-long terme et le passage à une offre différenciée, avec montée en gamme pour un prix affiché réduit.

Les inconvénients ou limites sont que cette option suppose de pouvoir « contrôler » le distributeur, la fiabilité de celui-ci. Le contrat doit protéger le couple fabricant-distributeur d'une mauvaise utilisation du produit avec gestion dudit contrat à la charge du distributeur.

5.9.2 Option N°2 Partage du revenu et des charges– Relation de prudence

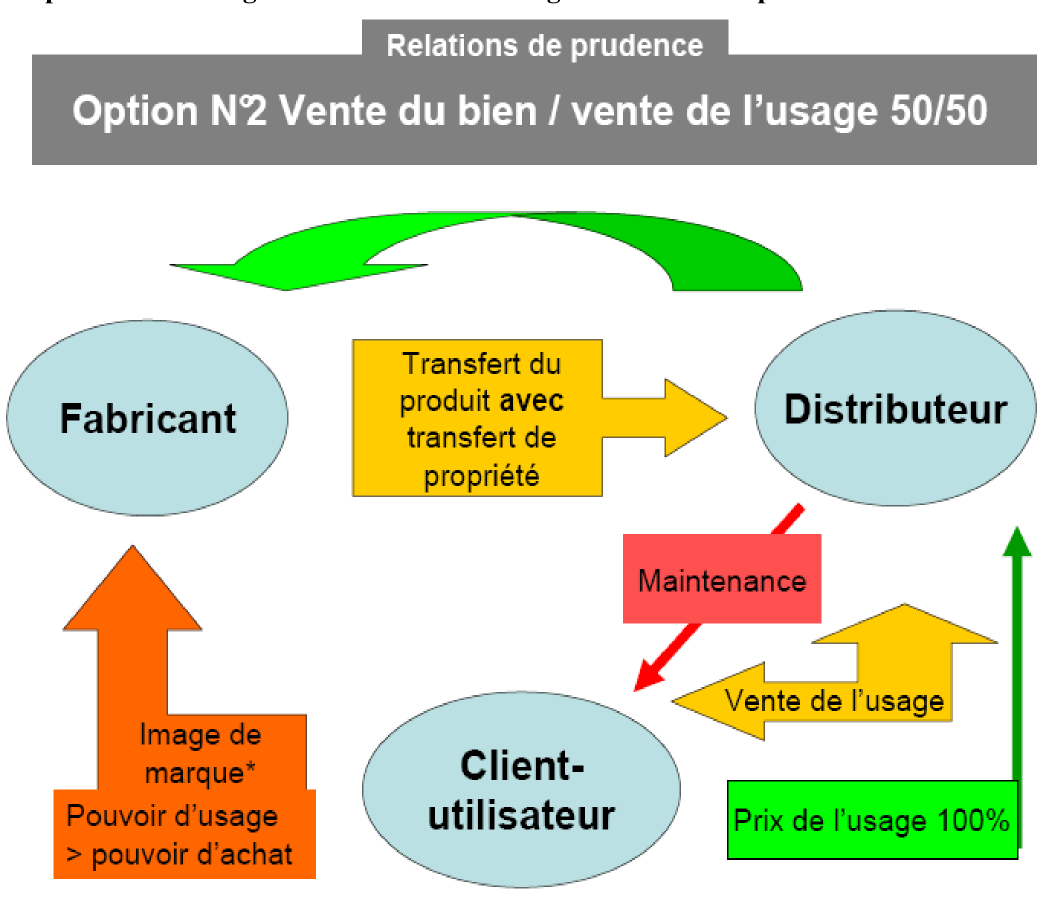


Figure 5.17

Ici, la livraison a lieu avec transfert de propriété au distributeur, mais le modèle d'économie de fonctionnalité est appliqué par le distributeur.

Pour le fabricant, les motivations et avantages sont les mêmes que dans l'option précédente, mais le fabricant n'assume pas le '*'risque local*''. Dans un pays lointain, les coûts de logistique aller et retour sont à éviter.

Le distributeur doit pouvoir comprendre la position du fabricant. C'est ainsi qu'il aura l'avantage d'être le distributeur d'un fabricant innovant.

5.9.3 Option N°3 Partage du revenu et des charges– Innovation

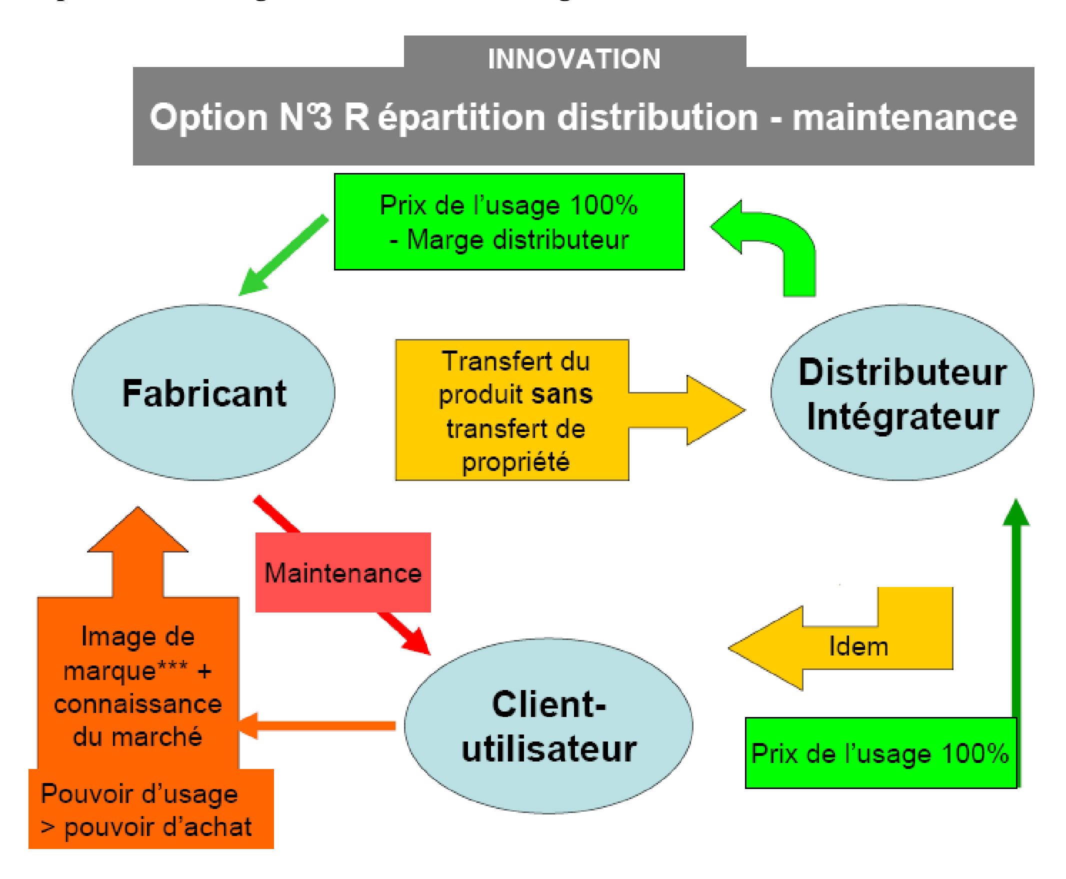


Figure 5.18

Ici, le modèle est appliqué dès la relation entre fabricant et distributeur, comme dans la première option, mais la maintenance est prise en charge directement par le fabricant, ayant ainsi une relation directe avec le client-utilisateur.

En plus des avantages précédemment cités, le fabricant accroît son image et développe une veille marketing et technique directe. Le distributeur s'associe en image au « fabricant innovant », mais n'assume pas la charge de la maintenance et évite ainsi qu'un client ayant contracté chez lui préfère un nouveau contrat chez un distributeur meilleur en maintenance.